

Funded by:

Financé par :



Citizenship and
Immigration Canada

Citoyenneté et
Immigration Canada



Gestion financière de base pour des organismes sans but lucratif

Le guide pratique

© 2012 PAR G. VERGILIO & ASSOCIATES.
TOUS DROITS RÉSERVÉS.



G. Vergilio
& Associates
www.gvconsult.ca



TABLE DES **MATIÈRES**

PRÉFACE	4
LA GESTION FINANCIÈRE DES ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF N'A RIEN DE SORCIER.	4
GESTION FINANCIÈRE - LA RESPONSABILITÉ DE TOUS	5
TOUT LE MONDE A UN RÔLE À JOUER	5
PERSONNEL QUI NE TRAVAILLE PAS DANS LES FINANCES	5
PERSONNEL DES FINANCES	5
DIRECTEURS ET MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	5
QUI FAIT QUOI?	7
RÔLES ET RESPONSABILITÉS DANS LA GESTION FINANCIÈRE	7
DIFFÉRENTS NIVEAUX D'AUTORITÉ DÉCISIONNELLE	7
L'ÉTABLISSEMENT D'UN BUDGET - LA CLÉ DE LA GESTION FINANCIÈRE	10
POURQUOI ÉTABLIR UN BUDGET?	10
LES ÉTAPES POUR L'ÉTABLISSEMENT D'UN BUDGET RÉUSSI	10
RÔLES ET RESPONSABILITÉS DANS L'ÉTABLISSEMENT D'UN BUDGET	17
L'ÉTABLISSEMENT D'UN BUDGET - UN SYSTÈME QUI FONCTIONNE!	19
MODÈLE POUR ÉLABORER LE BUDGET DE VOTRE ORGANISME	19
ÉTATS FINANCIERS - OBTENIR L'INFORMATION DONT VOUS AVEZ BESOIN	28
TOUT EST UNE QUESTION D'ACTIFS	28
LE BILAN	30
L'ÉTAT DES RÉSULTATS	31
LA PRÉVISION DU FLUX NET DE TRÉSORERIE	33

RATIOS DE GESTION OU DE FINANCE	37
VÉRIFICATION - SOUTIEN ET CONSEIL EXTERNES	39
DIFFÉRENTS TYPES DE VÉRIFICATIONS	39
COMMUNIQUER L'INFORMATION FINANCIÈRE - PARTAGER, C'EST BÉNÉFIQUE!	41
LE CERCLE CONTINU DES COMMUNICATIONS	41
LE TRIANGLE INVERSÉ DE LA COMMUNICATION	43
DISTRIBUTION DES RAPPORTS FINANCIERS ET EXEMPLES	44
FRAUDE - OCCASION + INTENTION	47
EXEMPLES COURANTS DE FRAUDE	47
PRÉVENTION DE LA FRAUDE	49
CONTRÔLES FINANCIERS - ATTÉNUER LES RISQUES	52
LES DIX MEILLEURS CONTRÔLES FINANCIERS	52
PROCÉDURES COMPTABLES	59
LES CONTRÔLES FINANCIERS DOIVENT ÉVOLUER AU RYTHME DE VOTRE ORGANISME	60
CITOYENNETÉ ET IMMIGRATION CANADA (CIC) - VOTRE PARTENARIAT	61
PRINCIPES DE FINANCEMENT DE CIC	61
COMPARAISON ENTRE L'ACCORD DE SUBVENTION ET L'ACCORD DE CONTRIBUTION	61
RÈGLES ET PROCÉDÉS POUR RÉCLAMER DES REMBOURSEMENTS DE DÉPENSES AUPRÈS DE CIC	63
LES SOURCES COURANTES DE PROBLÈMES DE RÉCLAMATION AUPRÈS DE CIC	63
EXIGENCES DE CIC EN MATIÈRE DE RAPPORTS MENSUELS	64
PRÉPARATION DU FLUX NET DE TRÉSORERIE POUR CIC	64
SUIVI DES DÉPENSES CIC	65
GESTION DES ÉCARTS DE VOTRE FLUX NET DE TRÉSORERIE CIC (BUDGET)	66
SUIVI FINANCIER DE CIC	67



Préface

LA GESTION FINANCIÈRE DES ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF N'A RIEN DE SORCIER.

Nous avons conçu le présent manuel dans le but de fournir de l'information et des directives sur la gestion financière de base, des méthodes d'application, ainsi que des exemples de modèles de rapports pour les organismes ontariens financés par CIC. Le contenu de ce manuel s'adresse aux coordonnateurs et aux chefs de programme, de projet et de service, aux coordonnateurs et directeurs des services financiers, les directeurs et cadres supérieurs, et aux membres de la direction d'organismes caritatifs ou sans but lucratif. Cela dit, la taille, la structure et la fonction de chaque organisme sont différentes. Par conséquent, toutes les recommandations, les descriptions et tous les exemples contenus dans ce manuel ne s'appliquent pas à tous les organismes, et ne conviennent pas systématiquement à chacun d'eux.

Le niveau de langue et l'approche choisis pour présenter le contenu de ce manuel, ainsi que la formation en ligne qui l'accompagne, sont de nature non technique; nous avons opté pour une approche simple et pratique de la gestion financière. Après tout, la gestion financière, ce n'est pas sorcier. Si vous n'aviez qu'un seul message à retenir de ce manuel, ce serait notre désir de vous amener à voir la gestion financière de votre organisme sous un angle nouveau. Depuis trop longtemps, les experts financiers expliquent leurs concepts en utilisant un jargon technique lourd et des descriptions beaucoup trop complexes. Bien que certains aspects de la comptabilité générale et de la gestion financière puissent être poussés, il est tout à fait possible pour un simple employé ou un membre du conseil d'administration de comprendre les concepts de base, du moins ceux qui s'appliquent à la plupart des organismes sans but lucratif.

N'oubliez surtout pas que vous n'êtes pas obligé de tout savoir. Si (ou lorsque) vous avez un doute à propos d'un renseignement financier, ou si vous n'êtes pas certain des mesures à prendre pour régler un problème financier, n'hésitez pas à vous tourner vers les experts et conseillers financiers de votre organisme. Le personnel des services financiers, le comptable, l'aide-comptable, et surtout le vérificateur de votre organisme sont des personnes-ressources sur lesquelles vous pouvez compter.

Le plus important est que selon vous, vous êtes suffisamment informé pour prendre les décisions financières de votre organisme. Nous espérons que ce manuel vous aidera à mieux comprendre la gestion financière, clarifiera certains points importants, vous fournira de nouveaux outils et vous incitera à poser des questions clés, le tout dans le but de vous amener à prendre de meilleures décisions financières.

Nous vous prions de lire ce manuel en conservant cette idée à l'esprit : vous le pouvez! Vous pouvez améliorer votre compréhension et vos compétences en matière de gestion financière de base. Travaillons ensemble pour démystifier la gestion financière des organismes sans but lucratif en déployant les efforts nécessaires pour comprendre les principes de base, acquérir de nouvelles compétences, apprendre de nouvelles méthodes, et discuter plus souvent et avec plus de confiance sur le sujet.

Remarque : Dans le présent document, la forme masculine désigne, lorsqu'il y a lieu, aussi bien les femmes que les hommes. L'emploi du masculin a pour but de faciliter la lecture du texte.



Gestion financière - **LA RESPONSABILITÉ DE TOUS**

TOUT LE MONDE A UN RÔLE À JOUER

Tout le personnel et tous les membres du conseil d'administration jouent un rôle dans la gestion financière de leur organisme sans but lucratif. Que vous soyez président du conseil d'administration ou travailleur de première ligne, vos actions auront des répercussions sur le rendement financier de votre organisme. Qu'il s'agisse d'un simple achat de billets d'autocar pour des participants ou d'une décision pouvant avoir de grandes conséquences sur l'organisme, comme signer un bail, vos actions quotidiennes ont des répercussions. Au cours de votre calendrier ou année budgétaire, chacune de ces actions compte; elles déterminent l'atteinte de vos objectifs financiers ou non.

PERSONNEL QUI NE TRAVAILLE PAS DANS LES FINANCES

La plupart des employés d'un organisme sans but lucratif ne travaillent pas dans les finances. La règle du 80/20 s'applique probablement à vous — 80 % de votre travail consiste à gérer ou coordonner des programmes, des projets ou les activités du service, laissant seulement 20 % de votre journée, semaine ou mois pour les tâches relatives aux finances. En tenant compte de cette proportion, vous ne serez jamais un expert financier, et pour être franc, vous n'avez pas besoin d'en être un. Par contre, vous devez avoir les compétences requises pour effectuer adéquatement vos tâches financières, car l'ensemble des répercussions du travail financier réalisé par le personnel qui ne travaille pas dans les finances est considérable, voire plus important que tout le travail réalisé par le personnel des finances de votre organisme. Par conséquent, même si les tâches financières n'occupent pas une grande

PERSONNEL DES FINANCES

Vous êtes de l'autre côté de la règle du 80/20 — 80 % de votre travail est en lien avec les finances. Par conséquent, on vous considère comme l'un des spécialistes financiers de l'organisme. Vous devez non seulement être compétent dans l'exécution de vos principales responsabilités, mais vous jouez aussi un rôle important à titre d'expert ou conseiller financier au sein de l'organisme. En d'autres mots, les employés pour qui l'aspect financier n'occupe qu'une petite place dans leur travail dépendent de votre aide pour réaliser leur rôle financier au meilleur de leur capacité. Pendant un moment, considérez-vous comme un conseiller financier, quelqu'un qui fournit l'appui dont tous les employés qui ne travaillent pas dans les finances ont besoin, qui aide à donner un sens aux données financières afin que les autres puissent prendre des décisions éclairées, profitables à l'organisme. N'oubliez pas, vous serez toujours plus compétent et à l'aise avec les tâches financières que vos collègues qui ne travaillent pas dans les finances, car la plupart de vos tâches quotidiennes sont en lien avec les finances. Soyez patient, prenez le temps d'expliquer les concepts importants, et contribuez à améliorer les compétences de gestion financière de tout le personnel.

DIRECTEURS ET MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La vérité est que la plupart des directeurs et membres du conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif n'ont pas reçu de formation officielle en gestion financière d'organismes sans but lucratif ou caritatifs. Si vous êtes directeur d'un organisme sans but lucratif, vos antécédents sont sans doute en lien avec le développement communautaire, ou la réalisation ou gestion de programmes.

Certains membres du conseil d'administration peuvent occuper des postes supérieurs dans le secteur privé, ou ont peut-être reçu une formation pour devenir avocat, ingénieur ou même comptable. Cela ne garantit en rien qu'ils ont de l'expérience dans le domaine des activités sans but lucratif. Bien que votre expérience non financière vous aide dans vos fonctions, vous devez néanmoins être compétent sur le plan financier et à l'aise avec vos responsabilités financières. Il ne faut pas déléguer la gestion financière d'un organisme au personnel des finances, au vérificateur, au comptable, à l'aide-comptable ou au trésorier. Tous les membres de la direction de l'organisme doivent se tenir informés de la gestion financière de l'organisme et s'impliquer dans celle-ci. Heureusement, vous n'avez pas besoin de devenir un expert financier pour assumer efficacement le rôle de directeur ou membre du conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif. Votre travail consiste à comprendre et appliquer certains principes de base, poser les bonnes questions, respecter votre engagement, et prendre des décisions éclairées et réfléchies. De plus, il est important de connaître vos limites et de faire appel à vos experts financiers au besoin.



Qui fait **QUOI?**

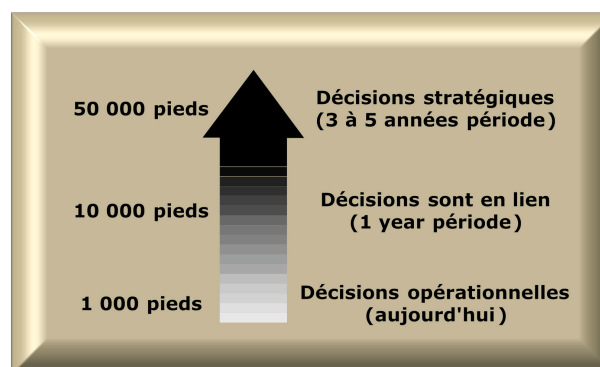
RÔLES ET RESPONSABILITÉS DANS LA GESTION FINANCIÈRE

Dans la section précédente, nous avons mis l'accent sur le fait que tous les membres du personnel et du conseil d'administration jouent un rôle dans la gestion financière de l'organisme dans son ensemble. Dans la présente section, nous réviserons les rôles et les responsabilités associés à la gestion financière d'un organisme sans but lucratif.

DIFFÉRENTS NIVEAUX D'AUTORITÉ DÉCISIONNELLE

Vous remarquerez à la Figure 1 trois types de décisions prises régulièrement dans n'importe quel organisme : stratégique, tactique et opérationnelle. Les décisions stratégiques mettent l'accent sur l'organisme dans son ensemble, et font fi des détails. Ces décisions sont en lien avec des questions qui affecteront l'organisme au cours des trois à cinq prochaines années. Les décisions tactiques touchent l'organisme dans le cadre du calendrier ou de l'année budgétaire en cours. En dernier lieu, les décisions opérationnelles correspondent aux décisions ayant des répercussions sur les activités de l'organisme aujourd'hui et demain.

La Figure 1



Pour mieux comprendre les différents niveaux décisionnels, comparons-les à un avion volant à différentes altitudes. Si vous regardez à travers le hublot d'un avion volant à 50 000 pieds d'altitude, vous aurez une vue d'ensemble considérable, s'étalant sur des centaines de miles dans toutes les directions. Par contre, seulement les caractéristiques de grandes dimensions sont visibles, comme l'océan, les grands lacs et les grandes rivières, les chaînes de montagnes, les vastes plaines ou étendues désertiques, les grandes forêts et les villes. À 10 000 pieds d'altitude, votre vue au loin est diminuée, mais vous pouvez déceler certains détails au sol, comme les petites masses d'eau, les collines, les terrains définis, les collectivités et peut-être même les grands immeubles. À 1 000 pieds d'altitude, vous ne voyez pas très loin, mais vous apercevez tous les détails au sol, chaque arbre, les petites maisons, les véhicules, voire les gens. Selon votre rôle au sein de l'organisme, votre travail et les décisions associées à votre rôle auront tendance à être de nature stratégique, tactique ou opérationnelle.

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration supervise la gestion financière de l'organisme selon un niveau stratégique équivalent au point de vue que nous avons décrit à 50 000 pieds. Il est fondamentalement responsable de s'assurer :

- ▶ du développement et du suivi des contrôles financiers;
- ▶ de l'existence de ressources adéquates pour poursuivre la mission;
- ▶ that resources and assets are protected;
- ▶ que les engagements contractuels n'excèdent pas les capacités financières;
- ▶ du suivi de la performance de l'organisme;
- ▶ que les obligations financières soient respectées;
- ▶ de la tenue d'une vérification ou révision indépendante annuelle;
- ▶ que la gestion financière soit appliquée avec la diligence requise.

Considérations du conseil d'administration en matière de diligence requise

- ▶ La diligence requise correspond aux mesures de prudence qu'un non-spécialiste raisonnable doit prendre avant de conclure un accord, une transaction ou de prendre une décision importante;
- ▶ L'omission de mesures de diligence requise peut être considérée comme de la négligence aux yeux de la loi, surtout l'omission de mesure servant à prévenir qu'un préjudice soit causé à l'organisme;
- ▶ L'application de la diligence requise n'est pas une tâche complexe; il suffit de suivre les trois étapes suivantes :
 1. S'informer sur le sujet en question; se poser des questions de nature « et si... »;
 2. Définir le procédé décisionnel à l'avance afin que tout le monde soit prêt à passer un vote critique;
 3. Inscrire ces activités dans les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration.

Le trésorier : le trésorier n'est pas seulement un membre du conseil d'administration, il est aussi l'un des quatre dirigeants du conseil d'administration de votre organisme, au même titre que le président, le vice-président et le secrétaire. Le trésorier agit à titre d'expert financier au sein du conseil. Cela ne signifie pas qu'il doit absolument être comptable, mais il doit être en mesure de superviser en détail le travail financier du conseil. Le trésorier doit présider le comité des finances du conseil d'administration (voir le paragraphe ci-dessous) et assurer la liaison entre le conseil et ce comité pour les questions financières. Par conséquent, le trésorier doit « porter deux chapeaux décisionnels », soit le niveau stratégique, ou correspondant à 50 000 pieds d'altitude, lorsqu'il participe en tant que simple membre du conseil d'administration, et le niveau tactique, ou 10 000 pieds, lorsqu'il est directement impliqué dans les activités financières du comité.

Le comité des finances : la mise en place d'un comité des finances permanent au sein d'un organisme sans but lucratif est maintenant considérée comme une pratique d'excellence. Ce comité travaille au niveau tactique, ou à 10 000 pieds d'altitude, et effectue les tâches financières du conseil d'administration dans un degré de détail plus approfondi que le conseil dans son ensemble. Tout comme tous les comités du conseil, le comité des finances est pleinement responsable devant le conseil d'administration. Le comité des finances étudie le budget et les rapports financiers en détail, enquête sur les écarts importants entre le budget et les résultats réels, et soumet des recommandations au conseil d'administration par le biais du trésorier. Nous discuterons davantage sur les responsabilités et la composition de ce comité plus tard dans ce manuel.

Le directeur général : le directeur général travaille principalement au niveau tactique, ou à 10 000 pieds d'altitude, et assume l'entière responsabilité de la gestion des activités financières, des ressources financières et du personnel des finances de l'organisme, et ce, tout au long de l'année. Il gère et surveille le budget et le procédé budgétaire de l'organisme. De plus, il supervise tous les programmes, les projets ou les budgets du service. En fin de compte, le directeur général est responsable devant le conseil d'administration en ce qui a trait à la réalisation des objectifs financiers annuels.

Directeurs ou coordonnateurs financiers : le personnel des finances de l'organisme travaille au niveau opérationnel, ou à 1 000 pieds d'altitude. Il suit de près les activités financières et en rend des comptes. Sa responsabilité principale est d'élaborer le budget de l'organisme et de préparer les rapports financiers périodiques à soumettre aux directeurs ou coordonnateurs de programmes, projets ou services, au directeur général, au comité des finances, au conseil d'administration et aux donateurs. Le personnel des finances est habituellement responsable de l'élaboration et du maintien des contrôles financiers de l'organisme, et de documenter les procédés financiers dans le but d'atténuer les risques et de garantir une transparence totale. De plus, il est directement impliqué dans la préparation, la supervision et la réalisation du suivi sur les vérifications et des programmes de suivi propres aux donateurs.

Directeurs ou coordonnateurs de programmes, projets ou services : le personnel des programmes, projets ou services d'un organisme travaille au niveau opérationnel, ou à 1 000 pieds d'altitude, et ses principales responsabilités sont d'élaborer, de gérer et de surveiller les budgets des programmes, projets et services. Il travaille en coopération avec leurs collègues du service financier afin de préparer des rapports et des propositions aux donateurs. Il joue un rôle important dans la communication des renseignements relatifs au budget à son directeur et aux travailleurs de première ligne. Comme c'est le cas pour tous les employés, le personnel des programmes, projets ou services aide à diminuer le risque financier de l'organisme en respectant les politiques et contrôles financiers.



L'établissement d'un budget - **LA CLÉ DE LA GESTION FINANCIÈRE**

POURQUOI ÉTABLIR UN BUDGET?

On nous a demandé si c'était réellement nécessaire de préparer un budget pour l'organisme, ou si les budgets des programmes, projets et services suffisaient. La réponse : un oui retentissant! Vous devez avoir un budget pour l'organisme, et ce, pour chaque exercice financier. Ce budget est l'outil le plus important de l'organisme pour sa gestion financière et ses principaux contrôles financiers ou mécanismes d'atténuation des risques. C'est à partir du budget de l'organisme que les objectifs financiers de l'exercice suivant sont fixés. La remise de rapports financiers mensuels, lesquels incluent un comparatif des résultats (ou produits livrables immédiatement) de l'organisme par rapport au budget, fait partie intégrante du processus budgétaire. Ce procédé combinant l'établissement d'un budget et la soumission de rapports agit comme un « phare » pour les dirigeants de l'organisme. Sans budget ou objectifs détaillés, il est impossible de savoir si l'organisme est sur la bonne voie ou non sur le plan financier.

L'établissement de budgets sert non seulement à répondre aux besoins des dirigeants d'évaluer efficacement le rendement financier de l'organisme, mais aussi à un autre besoin important : mettre en confiance les parties intéressées externes. Un budget d'organisme bien élaboré :

- ▶ Il s'assure que l'organisme paye ses factures aujourd'hui afin qu'elle puisse fournir des services demain;
- ▶ Il démontre que les ressources et le financement fournis sont utilisés de manière efficiente et efficace;
- ▶ Il prouve aux investisseurs et aux parties intéressées que l'organisme est responsable;
- ▶ Il confirme la capacité de l'organisme d'utiliser les rares ressources sagement;
- ▶ Il garantit une gestion efficace des ressources actuelles pour le maintien des activités à long terme de l'organisme.

LES ÉTAPES POUR L'ÉTABLISSEMENT D'UN BUDGET RÉUSSI

Maintenant que nous avons expliqué l'importance du budget de l'organisme, penchons-nous sur les trois étapes servant à élaborer un budget réussi. Ces trois étapes s'appliquent à n'importe quel budget, autant celui de l'organisme que des programmes, projets ou services.

Étape 1 : préparation et développement

La première étape dans l'établissement d'un budget, soit la préparation et le développement, repose entièrement sur la planification, la consultation et les hypothèses fondées. Commençons avec la planification. L'établissement d'un budget demande du temps. La meilleure façon de vous assurer de planifier suffisamment de temps pour élaborer votre budget est de préparer un calendrier, en fixant d'abord la date de fin. Déterminer la date à laquelle le budget doit être complété; cette date constitue la date de fin de votre planification. Par exemple, si vous préparez le budget de l'organisme, à quelle date sera-t-il soumis au conseil d'administration pour approbation? Si vous préparez un budget de programme, projet ou service, quelle est la date d'échéance de la proposition au donateur, ou à quelle date devez-vous soumettre le budget à votre directeur pour approbation?

Après avoir fixé votre date de fin, dressez une liste de toutes les étapes de l'établissement du budget, y compris les consultations avec d'autres employés, la recherche des coûts auprès des fournisseurs externes, la préparation d'ébauches aux fins d'examens détaillés, et l'application de modifications. Consacrez plus de temps pour chaque étape que ce que vous croyez suffisant, car dans la vraie vie, l'établissement de budget prend normalement plus de temps que prévu, surtout si le processus repose sur l'apport d'autres personnes.

Lorsque vous attribuez des plages horaires ou des périodes de travail sur le budget pour vous-même, évitez que chacune d'elles ne dépasse quatre heures. Il est très difficile d'obtenir de longues périodes de travail, loin de nos responsabilités quotidiennes, sans être interrompu. Demeurez réaliste. Par exemple, vaut mieux éviter de consacrer plusieurs journées de travail consécutives entièrement à l'établissement du budget, car vous devez vous occuper de vos autres responsabilités.

Ajoutez chacune de ces étapes ou journées de travail sur l'établissement du budget dans votre calendrier, dans l'ordre le plus logique possible, en commençant avec celles les plus près de votre date de fin. N'oubliez pas que vous planifiez inversement ce calendrier, à commencer avec la date de fin, jusqu'à la date de début. Lorsque vous aurez ajouté toutes les étapes et journées de travail sur l'établissement du budget à votre calendrier, celui-ci sera complété. La date de début du processus budgétaire sera clairement définie, vous pourrez consacrer suffisamment de temps à chaque étape, et le budget sera établi en temps voulu. Inscrivez toutes les dates clés dans votre calendrier afin que vous puissiez planifier vos autres responsabilités en tenant compte de ces étapes. Ensuite, communiquez votre calendrier d'établissement de budget sans retenue; informez votre directeur, vos employés et vos collègues. Ainsi, tout le monde connaîtra votre calendrier. Si vous avez besoin de consulter quelqu'un ou lui demander des renseignements, expliquez-lui clairement vos attentes afin qu'il puisse planifier son emploi du temps en conséquence.

Maintenant que nous avons expliqué la planification, regardons comment établir adéquatement un budget. L'approche la plus efficace pour l'établissement d'un budget se nomme le « budget à base zéro ». L'élaboration d'un budget à base zéro s'appuie sur le principe que vous commencez un nouveau budget en inscrivant zéro à chaque point du budget, pour ensuite l'établir selon des recherches, des calculs et des hypothèses fondées. Vous serez probablement tenté d'utiliser les valeurs du budget de l'exercice précédent et de simplement ajouter le coût de la vie, mais cette façon de procéder n'est pas efficace, ni précise.

Voici quelques directives pour établir un budget réussi :

- ▶ Chaque point au budget doit être calculé indépendamment des autres points et des montants des budgets antérieurs;
- ▶ Faites vos recherches — ne calculez pas vos coûts et vos capacités à générer des revenus selon des estimations;
- ▶ Prenez en considération les tendances historiques. Si vous avez déjà réalisé ce type de projet auparavant, vous pouvez faire référence au budget et aux résultats de l'exercice précédent à titre d'information sur les tendances (ne vous contentez pas de copier les valeurs);
- ▶ Inscrivez et sauvegardez les détails de chaque point au budget afin de pouvoir vous y référer. Il est très important de conserver des notes expliquant en détail la logique derrière le montant de chaque point au budget;
- ▶ Les points au budget doivent correspondre aux comptes de votre tenue de livres et corrélés avec le format de vos états vérifiés;
- ▶ Planifiez selon les reports des années antérieures, comme les produits constatés d'avance et les dépenses;

- ▶ Lorsque vous calculez les montants mensuels du budget, **NE VOUS CONTENTEZ PAS DE DIVISER LES TOTAUX PAR DOUZE!** Si les dépenses (ou les revenus) sont réellement encourues (ou gagnés) de manière égale chaque mois, il convient de diviser les montants par douze. Par contre, pour la plupart des dépenses relatives à un programme, calculez le montant mensuel selon le plan de travail du programme (les activités du programme) et les écarts saisonniers. Les montants des revenus mensuels doivent être basés sur la planification de paiements du donateur ou, dans le cas d'une campagne de financement, le plan de travail de la campagne de financement;
- ▶ Déterminez les points de votre budget ayant des risques élevés et préparez un plan d'urgence. Lorsque votre budget sera approuvé, planifiez une réunion avec vos employés et collègues. Profitez de cette occasion pour réviser le budget et discuter des points pouvant éventuellement poser problème. Déterminez des mesures correctives ou d'urgence potentielles de manière proactive;
- ▶ Arrivée au milieu de l'année budgétaire, préparez une estimation de fin d'exercice selon les tendances actuelles de chaque point budgétaire. Cet exercice vous permet de cerner d'éventuels problèmes et d'appliquer des correctifs à temps;
- ▶ N'oubliez pas que l'objectif de tout programme financé est d'obtenir un résultat net équilibré — aucun surplus, aucun déficit.

Étape 2 : suivi et gestion

Tout comme l'étape 1, l'étape 2 comprend deux éléments : le suivi et la gestion. Commençons avec le suivi. Le suivi du budget doit être fait **CHAQUE MOIS**, pour tous les budgets : de l'organisme, des programmes, projets et services. En gros, le suivi signifie la comparaison du budget mensuel aux résultats (ou produits livrables immédiatement) mensuels, et l'identification des écarts — les points qui dépassent le budget ou ne dépensent pas autant que prévu. La meilleure façon d'effectuer un suivi est en produisant des rapports financiers mensuels. Le personnel des finances doit créer et distribuer des rapports qui comparent clairement les montants mensuels accordés par le budget aux résultats mensuels, et ce, pour chaque programme, projet (le cas échéant) et service (le cas échéant). Cette approche aide aussi à déterminer les montants et résultats du budget depuis le début de l'année. Ensuite, il en va de la responsabilité des gestionnaires/directeurs/chefs de surveiller leurs budgets en révisant ces rapports.

Maintenant, discutons plus en détail des écarts. Tel que mentionné auparavant, un écart survient lorsqu'il y a une différence entre votre budget mensuel (ou cumul annuel) et votre résultat mensuel (ou cumul annuel) pour chaque point, revenu et dépense budgétaire. Certains écarts se rectifient d'eux-mêmes et nécessitent peu ou pas de mesures correctives. Par exemple, imaginez que vous avez prévu une dépense en particulier pour le mois de juin, mais la facture a tardé à arriver, et vous ne pouvez pas la payer avant juillet. Dans ce cas, le rapport financier de juin indiquera un écart positif (une sous utilisation du budget) en juin pour ce point budgétaire, et un écart négatif (dépassement du budget) en juillet. En août, l'écart pour ce point budgétaire se réglera de lui-même. En réalité, l'écart du cumul annuel se réglera de lui-même en juillet (la sous utilisation du budget depuis le début de l'année mentionnée en juin est annulée par le paiement de la facture en juillet).

Certains écarts sont négligeables (sans importance) et d'autres sont non négligeables (importants) par rapport au budget. Habituellement, un écart est considéré non négligeable lorsqu'il correspond à un dépassement ou une sous utilisation du budget de 5 à 10 %. Chaque organisme doit clairement définir ce qu'est pour lui un écart non négligeable. La définition d'un écart non négligeable de votre donateur peut influencer votre propre définition. Il n'est pas rare de cerner des écarts négligeables au cours de l'année budgétaire. Par contre, plus le budget est précis, surtout pour ce qui est des montants budgétaires mensuels, moins il y a d'écart, en particulier des écarts non négligeables. Il est important que le directeur en question puisse cerner la ou les causes fondamentales des écarts non négligeables identifiés dans son budget, et déterminer les mesures nécessaires pour rectifier les écarts. Comme mentionné auparavant, certains écarts se corrigent d'eux-mêmes, d'autres non. Par exemple, disons que vous êtes directeur de programme et que vous prévoyez embaucher un nouvel employé de première ligne au début de l'année de votre programme, soit en avril. Le salaire et les avantages sociaux du nouvel employé sont inscrits au budget à partir du 1er avril.

Par contre, l'affichage du poste, la collecte et l'évaluation des curriculum vitae, la réalisation d'entrevues et la prise de décision ont pris beaucoup de temps, et c'est déjà la fin du moins de mai. Par conséquent, vous avez deux mois de dépenses salariales non utilisées pour ce nouvel employé (un écart positif non négligeable). Malheureusement, cet écart ne se corrigera pas de lui-même. Vous aurez à prendre des mesures correctives avant la fin de l'exercice.

Qu'est-ce que la gestion de budget? La gestion de budget est l'application de mesures pour corriger des écarts susceptibles de nuire aux résultats de fin d'année de votre organisme, programme, projet ou service. Si un écart non négligeable (positif ou négatif) ne se rectifie pas de lui-même, le directeur responsable du budget doit appliquer des mesures correctives afin d'équilibrer les résultats avec le budget. Dans l'exemple précédent, un écart non négligeable apparaît en raison de l'embauche tardive d'un employé. Il est possible de corriger cet écart salarial en embauchant des employés à temps partiel ou temporaires pour donner un coup de main lors des périodes de pointe du programme. Ceci constitue une façon d'utiliser le montant salarial non dépensé dans le budget.

La Figure 2 est un exemple d'un rapport d'écarts pouvant être utilisé pour documenter les écarts non négligeables et les facteurs qui expliquent la présence de ces écarts. Ce rapport peut être rempli par le directeur des finances (pour les écarts sur le budget de l'organisme) ou le directeur du programme, projet ou service (pour les écarts sur le budget du programme, projet ou service en question). Une copie du rapport rempli peut être acheminée au cadre supérieur pour l'informer des écarts non négligeables, et ainsi encourager les discussions menant à des mesures correctives.

La Figure 2

Analyse des écarts mensuels									
Compte	Budget mensuel	Valeur réelle mensuel	Écart mensuel		Budget depuis le début de l'exercice	Valeur réelle depuis le début de l'exercice	Écart depuis le début de l'exercice		Explication de l'écart
			\$	%			\$	%	

En résumé, le suivi de budget consiste à comparer le budget mensuel aux résultats mensuels, pour ensuite cerner les écarts importants. La gestion de budget est l'analyse des causes fondamentales de ces écarts et l'application de mesures correctives pour éviter que ces écarts nuisent aux résultats de fin d'année.

Étape 3 : suivi

La troisième étape d'un budget réussi est le suivi. Lorsque nous utilisons ici le terme « suivi », nous faisons référence au travail « d'ensemble » ou « global », durant lequel nous portons notre attention sur les hypothèses clés, les écarts non négligeables et les grandes tendances pouvant affecter le rendement financier de l'organisme. Le suivi d'un budget commence à l'étape de son élaboration avec un examen approfondi (identification, examen et validation) des hypothèses clés, par prudence. Les activités de suivi se réalisent tout au long de l'année afin de s'assurer que les revenus et dépenses suivent des tendances correspondant au budget. Afin que le suivi soit efficace, il doit par nature être proactif, à la recherche des problèmes pouvant nuire à la durabilité de l'organisme, du programme, du projet ou du service.

Points à considérer par les directeurs de programmes/projets pour la planification et l'établissement de budget

Le procédé associé avec la planification de programmes/projets dans le domaine du bénévolat est devenu bien défini, et comprends cinq étapes, lesquelles doivent être réalisées dans un ordre précis pour garantir la réussite du procédé (voir Figure 3). Habituellement, l'idée d'un programme/projet est inspirée d'un besoin au sein de la collectivité. Une fois ce besoin cerné, des discussions sont entamées au sujet des types d'avantages potentiels si le programme/projet est mis en oeuvre. On nomme ces avantages, tant pour les clients individuels que la collectivité dans son ensemble, des résultats. Les donateurs exigent que les résultats escomptés d'un programme/projet soient clairement documentés, car c'est à partir de la réalisation de ces résultats qu'il est possible de mesurer le succès d'un programme/projet.

La prochaine étape dans la planification d'un programme/projet est l'élaboration d'un modèle logique. Le modèle logique est l'illustration des composantes, des activités ou du rendement, des groupes cibles, des résultats à court terme et des résultats à long terme du programme/projet. Un modèle logique bien conçu est très utile à la planification et à l'évaluation d'un programme/projet. Il aide les parties intéressées à comprendre la structure et les fonctions d'ensemble du programme/projet, et fait en sorte que ses activités correspondent aux résultats prévus.

La troisième étape de la planification d'un programme/projet est l'élaboration d'un plan de travail, soit une description détaillée des activités impliquées dans la mise en oeuvre du programme/projet, y compris les réponses aux trois questions suivantes : qui, quoi et quand? C'est uniquement à partir de cette analyse détaillée de la mise en oeuvre du programme/projet que vous pourrez évaluer les ressources nécessaires au programme/projet.

Vient ensuite l'établissement du budget du programme/projet. Il n'est pas possible d'établir un budget complet dans d'abord avoir élaboré le plan de travail. Omettre l'élaboration du plan de travail avant d'établir le budget serait aussi futile que de calculer le coût de construction d'une maison sans avoir d'abord déterminé sa taille, son terrain et sa finition.

En dernier lieu, effectuer un bon travail ne suffit plus. Nous devons suivre et mesurer le succès de nos efforts. Chaque plan de programme/projet doit inclure des dispositions permettant d'effectuer un suivi continu sur les activités du programme/projet, et une évaluation de celui-ci, afin de confirmer la réalisation des résultats souhaités.

La Figure 3



Les directeurs de programme/projet ont souvent de la difficulté lorsqu'ils passent du plan de travail au budget. Comment traduire efficacement et en détail les activités et les calendriers en chiffres? Pour vous aider dans ce procédé, veuillez consulter la Figure 4 — un modèle format tableau conçu pour calculer les valeurs budgétaires des activités du plan de travail.

Dans la partie supérieure du modèle, vous pouvez y inscrire le nom du programme/projet, la date de début et de fin, la période couverte par l'année budgétaire, et une numérotation des pages pour une consultation facile.

Ensuite, inscrivez la fréquence de l'activité. Pour notre exemple, nous avons inscrit quatre (réunions trimestrielles). Il est possible de créer des formules dans les cellules de la colonne suivante afin de calculer automatiquement le total des trois colonnes précédentes, pour ainsi obtenir un total annuel pour chaque type de dépense. La dernière colonne vous donne un champ dans lequel vous pouvez inscrire les mois pour lesquels ces dépenses seront prises en compte dans le budget. Évidemment, si nous remplissions ce modèle pour un vrai programme/projet, nous inscririons les autres activités du plan de travail et leurs coûts associés dans la section centrale. La partie inférieure du modèle est conçue pour communiquer les besoins du programme/projet en matière de personnel et de capitaux permanents afin que le service des finances puisse établir un budget en tenant compte de ces facteurs pour vous. Une fois le modèle rempli, vous aurez tous les renseignements requis pour préparer un budget de programme précis.

La Figure 4

[illegible]

RÔLES ET RESPONSABILITÉS DANS L'ÉTABLISSEMENT D'UN BUDGET

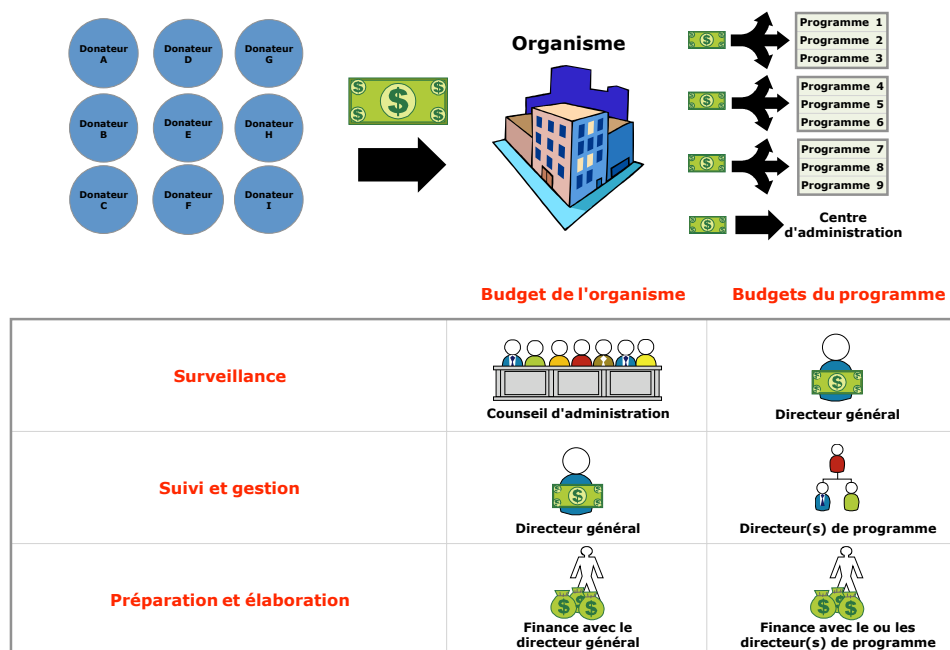
Maintenant que nous avons révisé les trois étapes pour l'établissement d'un budget réussi, clarifions les rôles et les responsabilités qui en découlent. La Figure 5 illustre la distribution des responsabilités dans l'établissement d'un budget pour un organisme sans but lucratif ou caritatif de taille moyenne. Pour les plus grands organismes, les rôles seront légèrement différents et peuvent impliquer un autre palier de gestion.

Dans la partie supérieure de l'illustration, nous pouvons voir différents donateurs/sources de financement versant des fonds à l'organisme. Les fonds sont reçus par l'organisme et distribués ou répartis à chacun des programmes, projets ou services, selon leur budget respectif. De plus, le financement est mis de côté pour les dépenses partagées ou du centre administratif (nous apporterons plus de détails sur ce sujet plus tard).

Au bas de l'illustration, nous indiquons qui est responsable de chacune des trois étapes de l'établissement du budget, tant pour le budget de l'organisme que ceux du programme, projet ou service. Par exemple, le conseil d'administration est responsable de superviser le budget de l'organisme, alors que le directeur général est responsable des budgets du programme, projet ou service.

Pour ce qui est du budget de l'organisme, le personnel des finances est responsable de la préparation du procédé financier d'établissement de budget ainsi que de son élaboration, habituellement en consultant le directeur général. Par conséquent, le personnel des finances possède la documentation associée au budget de l'organisme. Le personnel des finances génère les rapports mensuels comprenant un comparatif du budget mensuel de l'organisme par rapport aux résultats mensuels. Dans le cadre de sa responsabilité en matière de présentation de rapports, le personnel des finances doit cerner et analyser tous les écarts non négligeables, et recommander des mesures correctives pour rectifier ces écarts, le cas échéant.

La Figure 5



Le directeur général est responsable du suivi et de la gestion mensuels du budget de l'organisme. Il doit réviser les rapports financiers produits par le personnel des finances, y compris les rapports sur les écarts, et décider des éventuelles mesures correctives à appliquer pour rectifier les résultats conformément au budget. Pour terminer, le conseil d'administration est responsable d'approuver la version définitive du budget de l'organisme, après que le directeur général l'ait révisé et approuvé, et après un examen minutieux du budget par le comité des finances. Le conseil d'administration continue de jouer un rôle important dans la supervision du budget de l'organisme tout au long de l'année.

Habituellement, les directeurs de programmes, projets ou services établissent leurs propres budgets avec l'aide du personnel des finances, surtout lorsqu'il est question du domaine du personnel et des dépenses en capital (équipement, terrain, immeubles). Dans ce cas, le directeur en question possède la documentation associée à la préparation de son ou ses budgets. Le directeur général doit fournir son approbation finale à ces budgets. Le personnel des finances produit des rapports financiers mensuels pour tous les programmes, projets et services. Le directeur en question doit identifier tous les écarts non négligeables dans son budget, déterminer les causes fondamentales de ces écarts, et recommander des mesures correctives à son directeur, ou au directeur général s'il s'agit d'un petit organisme. Le directeur général est responsable de superviser ces budgets. Le conseil d'administration n'est pas impliqué dans l'une ou l'autre des étapes d'établissement de budget de programme, projet ou service.



L'établissement d'un budget - **UN SYSTÈME QUI FONCTIONNE!**

MODÈLE POUR ÉLABORER LE BUDGET DE VOTRE ORGANISME

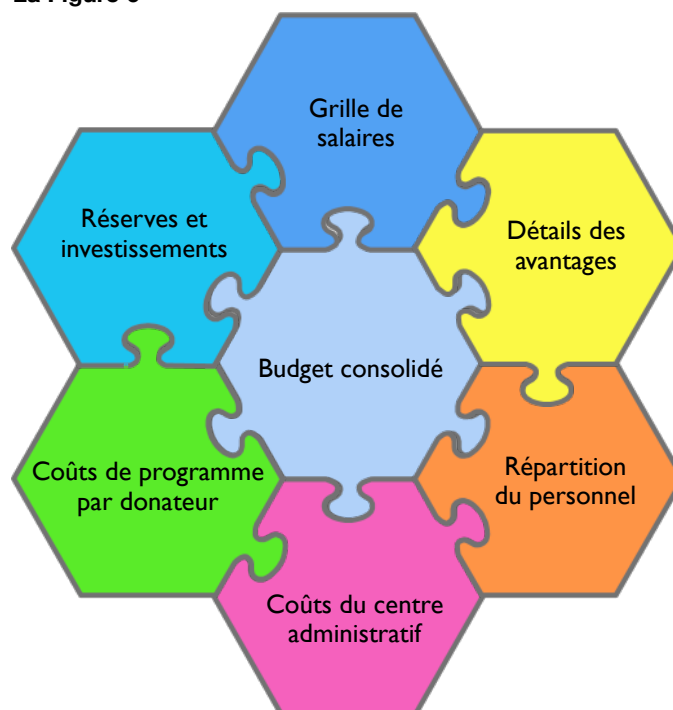
La section précédente était consacrée à l'importance de l'établissement d'un budget et au procédé associé à son élaboration. Dans la présente section, nous explorerons une méthode, ou un système, que le personnel des finances peut utiliser pour établir le budget de l'organisme. Nous ne saurions trop insister sur l'importance d'utiliser un système pour établir un budget, car il :

- ▶ permet d'effectuer rapidement et facilement les révisions;
- ▶ procure un mécanisme pour effectuer des analyses de sensibilité ou des scénarios;
- ▶ garantit une bonne documentation des hypothèses et calculs budgétaires.

Le modèle

Il est possible de créer un modèle en utilisant votre logiciel tableur préféré. Vous n'avez qu'à ouvrir un nouveau fichier et ouvrir ou insérer sept onglets. Chaque onglet sera utilisé pour documenter un aspect précis du budget, comme présenté par les pièces de casse-tête à la Figure 6.

La Figure 6



Onglet 1 : Grille de salaires

Votre budget financier doit commencer par une grille de salaires. La grille de salaires est un résumé des salaires minimums et maximums (échelle salariale) de chaque poste ou rôle dans l'organisme pour l'année à venir. Il est utile d'inclure à la fois les salaires annuels et les taux horaires correspondants. Les étapes 1 à 6 de la grille peuvent représenter la progression salariale au cours des augmentations annuelles ou de rendement. Généralement, le salaire du directeur général n'apparaît pas sur la grille, car il est négocié directement avec le conseil d'administration. Le conseil d'administration doit approuver la grille de salaires chaque année.

La Figure 7

Postes actuels	Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 4	Étape 5	Étape 6
Directeur général	Aucune échelle, selon le salaire négocié					
Directeur	55 000 \$	56 100 \$	57 222 \$	58 366	59 534 \$	60 724 \$
Coordonnateur	45 000 \$	45 900 \$	46 818 \$	47 754	48 709 \$	49 684 \$
Assistant de programme	36 000 \$	36 720 \$	37 454 \$	38 203	38 968 \$	39 747 \$
Étudiants/stagiaires	22 000 \$	25 480 \$	29 120 \$	32 760		
Directeur	30,22 \$	30,82 \$	31,44 \$	32,07 \$	32,71 \$	33,37 \$
Coordonnateur	24,73 \$	25,22 \$	25,72 \$	26,24 \$	26,76 \$	27,30 \$
Assistant de programme/projet	19,78 \$	20,18 \$	20,58 \$	20,99 \$	21,41 \$	21,84 \$
Étudiants/stagiaires	12,09 \$	14,00 \$	16,00 \$	18,00 \$		

Onglet 2 : Détails des avantages sociaux

Le deuxième onglet de votre système budgétaire fournit de l'information détaillée sur les calculs des avantages sociaux payés par l'employeur. Veuillez noter que les taux présentés ici ne sont que des exemples. Les taux des avantages sociaux prévus par la loi (obligatoire en vertu des lois du travail) changent tous les ans, tout comme les taux de votre régime de soins de santé ou de retraite. Selon les exemples de calculs ci-dessous, il est clair que pour chaque tranche de 100 \$ de dépense en salaire, l'organisme doit payer 18,54 \$ supplémentaires en frais d'avantages sociaux payés par l'employeur.

La Figure 8

Avantage	Taux	Max	%
RPC	4,95 % jusqu'à 48 300 \$ (exemption de 3 500 \$)	2 217,60 \$	4,95
AE	1,78 % x 1,4 = 2,492 % jusqu'à 44 200 \$	1 101,46 \$	2,49
CSPAAT	0,77 \$ par tranche de 100 \$		0,77
ISE	1,95 %	Exemption de 400 000 \$	1,33
Assurance-maladie de groupe	7 %		7,00
REER	2 %		2,00
		Total	18,54

Onglet 3 : Répartition du personnel

Une des parties les plus importantes du système budgétaire est la répartition du personnel. Elle fournit de l'information cruciale au sujet du ou des donateurs contribuant aux dépenses salariales de chaque employé, la proportion du financement de chaque salaire, et la proportion du financement de l'ensemble des salaires et des avantages sociaux de l'organisme. Tous les coûts salariaux et d'avantages sociaux non financés doivent être couverts par des revenus d'origine interne, comme des campagnes de financement, des dons, des frais d'inscription, des revenus en intérêts, etc. Chaque employé et chaque nouvelle embauche inscrite au budget doivent être inclus dans ce tableau.

L'exemple dans le tableau ci-dessous est l'embauche d'un nouvel assistant de programme. Puisque l'exemple constitue une nouvelle embauche, aucune information n'est disponible pour la section *salaire l'an dernier*. Dans la section *salaire cette année*, nous avons inscrit le salaire de départ d'un assistant de programme selon notre grille de salaires, soit 36 000 \$ (vous pouvez facilement établir un lien entre cette cellule et la cellule applicable dans la grille de salaires). Par contre, nous avons inscrit la dépense salariale de cette nouvelle embauche sur seulement neuf mois (27 000 \$) pour nous donner suffisamment de temps pour le recrutement. Le taux horaire de 19,78 \$ provient directement de la grille de salaires et correspond au salaire annuel de départ, soit 36 000 \$. Dans les colonnes suivantes, nous avons inscrit le montant fourni par chaque donateur pour ce coût salarial. Par exemple, Citoyenneté et Immigration Canada contribue 9 000 \$ pour cette dépense salariale de 27 000 \$, le ministère de Citoyenneté et Immigration Canada contribue 9 000 \$ et Centraide contribue 8 000 \$. Par conséquent, 26 000 \$ des 27 000 \$ de la dépense salariale (96 %) sont financés, ce qui laisse 1 000 \$. Le coût restant doit être couvert par des revenus d'origine interne. Veuillez noter qu'il est possible d'utiliser la colonne nommée *autres donateurs* pour inscrire les contributions des autres donateurs, plus petits, dans le but de minimiser le nombre de colonnes utilisées dans le tableau. Sinon, elle peut servir à indiquer le montant des revenus d'origine interne requis pour payer la totalité du salaire.

La dernière étape dans l'élaboration de ce tableau est d'ajouter le coût des avantages sociaux en bas. Vous pouvez utiliser les pourcentages du tableau « Détails des avantages sociaux » pour créer des formules dans chaque cellule afin de calculer automatiquement le coût des avantages sociaux selon le total des salaires.

La répartition du personnel aide à déterminer le budget annuel des revenus d'origine interne en calculant le montant total des salaires et des avantages sociaux non financés.

La Figure 9

Nom	Poste	Salaire l'an dernier	Salaire cette année	Coûts réels cette année	Taux horaire	CIC	MCI	Centraide	Trillium	Autre revenu	Total financement	Écart	Taux de financement
	Assistant de programme	0	36 000 \$	27 000 \$	19,78 \$	9 000 \$	9 000 \$	8 000 \$			26 000 \$	1 000 \$	96%
	Total salaires												
	Total avantages												
	Assurance-santé de groupe												
	REER												
	Législatif												
	CSPAAT												
	Total salaires et avantages												

Onglet 4 : Coûts du centre administratif

Le prochain onglet de notre système budgétaire fournit des détails sur les coûts du centre administratif. Nous faisons régulièrement un budget pour deux types de coûts :

- ▶ *Coûts directs : coûts manifestement et facilement imputables à un programme spécifique (p. ex., programme des fournitures, salaires des conseillers, atteinte des coûts, transport des participants);*
- ▶ *Coûts indirects : coûts qui ne sont pas associés exclusivement à un programme spécifique, mais nécessaire aux activités du programme; ces coûts sont partagés parmi les programmes et, dans certains cas, parmi divers services d'un organisme (p. ex. salaire du directeur général, salaires des gestionnaires et directeurs, coûts d'occupation, dépenses associées au téléphone, la tenue de livres, aux assurances).*

Les coûts du centre administratifs sont des coûts indirects ou partagés. En théorie, chaque donateur doit être prêt à absorber leur part de ces coûts. En réalité, certains donateurs refusent toujours de le faire, et d'autres imposent une limite au pourcentage des coûts du centre administratif qu'ils payeront.

La première étape pour compléter l'onglet Centre administratif de notre système budgétaire est d'inscrire le total des coûts annuel du centre administratif de l'organisation pour l'année à venir. Cette liste doit inclure tous les coûts indirects, salariaux ou non.

La prochaine étape est de choisir une méthode pour répartir ces coûts totaux du centre administratif à chaque donateur. Peu importe la méthode choisie, la répartition doit être juste et équitable, et la logique doit être documentée, claire et fondée.

Par le passé, les organismes sans but lucratif calculaient les coûts du centre administratif autrement. Par exemple, ils mesuraient la surface en pieds carrés utilisée par un programme, divisaient cette surface dans la surface totale utilisée par les bureaux de l'organisme, et appliquaient ce pourcentage au coût total d'occupation. À l'exception des très petits organismes sans but lucratif, cette approche est rarement utilisée, car elle nécessite beaucoup de temps et de tenue de dossier. De plus, il peut s'avérer difficile de trancher lorsque des ressources sont partagées.

Aujourd'hui, la plupart des organismes sans but lucratif emploient un coût ou taux de facteur pour répartir les coûts du centre administratif à chaque donateur. Les trois taux les plus couramment utilisés sont :

- ▶ nombre d'employés à temps plein pour le programme/projet par rapport au nombre total d'employés du programme/projet de l'organisme;
- ▶ coûts directs du programme/projet en tant que pourcentage du total des coûts directs de l'organisme;
- ▶ financement du programme/projet en tant que pourcentage du financement total de l'organisme.

Nous tenons à répéter que l'approche que vous utilisez n'est pas importante, à condition d'utiliser la même approche pour chaque donateur et de documenter clairement vos calculs.

Onglet 5 : Coûts de programme par donateur

Au cinquième onglet du système, nous commençons à rassembler et présenter les renseignements du budget dans un format détaillé. Le revenu peut être inscrit selon les contrats des donateurs, le calendrier des paiements ou les lettres d'engagement, et dans le cas d'un revenu d'origine interne, selon les plans de travail et les calculs y afférents. Les cellules des coûts salariaux et des avantages sociaux peuvent être liées au tableau de répartition du personnel. Les dépenses directes ou de programme proviendront directement des budgets de programme approuvés. Et en dernier lieu, les coûts du centre administratif peuvent être calculés à partir de l'information de l'onglet 4.

Veillez noter que nous recommandons d'inscrire le montant du budget ou les résultats de l'exercice précédent dans le tableau à titre de comparatif. En général, les données financières ne doivent jamais être isolées dans les rapports. Elles doivent être présentées dans un comparatif avec le budget ou les résultats du mois précédent ou de l'année antérieure, etc. Souvent, lorsque je participe à des réunions du conseil d'administration, je remarque que les rapports financiers mensuels distribués contiennent uniquement des résultats — aucun point de budget. Ces rapports sont peu utiles, car ils ne contiennent aucune information avec laquelle comparer les résultats.

Pour terminer, n'oubliez pas d'inscrire les produits constatés d'avance (et les dépenses correspondantes, évidemment) que vous recevrez possiblement cette année, mais que vous n'utiliserez ou gagnerez pas avant l'année prochaine. Par exemple, la Fondation Trillium de l'Ontario peut vous aviser qu'elle a approuvé une proposition de financement de votre organisme. Cependant, ce programme ne commencera pas avant octobre, et vous ne recevrez pas le financement avant octobre, soit environ au milieu de l'année budgétaire. Par conséquent, vous ne serez pas en mesure d'inscrire tous ces fonds d'aide gratuite en tant que revenus dans l'année budgétaire en cours (car vous ne pouvez pas l'utiliser en entier pendant l'année). Vous devrez reporter une partie de ces fonds, ainsi que les dépenses connexes, à l'année prochaine.

La Figure 10

Budget détaillé de l'organisme Année budgétaire _____	Budget de l'an dernier	Budget de l'année en cours	Change- ments	Reporter à l'année suivante	CIC	MCI	Centraide	Trillium	Autre revenu	Total finance- ment
Revenu										
Citoyenneté et Immigration Canada										
Ministère des Affaires civiques et de l'Immigration										
Centraide										
Trillium										
Campagne de financement et dons										
Abonnement										
Total revenus										
Dépenses										
Dépenses du programme										
Salaires et avantages										
Perfectionnement des employés										
Transport du personnel										
Dépenses du conseil d'administration										
Dépenses reliées aux réunions										
Matériel de programme										
Transport des participants										
Honoraires										
Centre administratif										
Vérification										
Frais bancaires										
Assurance										
Location et réparation d'équipement										
Loyer et installations										
Téléphone, télécopieur, Internet										
Total dépenses										
Ajouts aux fonds de réserve										
Surplus (déficit)										

Onglet 6 : Réserves et investissements

La prochaine partie de notre système budgétaire, l'onglet 6, est consacrée aux réserves et aux investissements. Commençons par les fonds de réserve.

Comme vous le savez sans doute, la valeur nette ou les actifs nets d'un organisme sans but lucratif font référence au solde des fonds, contrairement au terme avoir, que l'on utilise exclusivement dans le secteur à but lucratif. L'information sur le solde des fonds de votre organisme se trouve dans le bilan ou l'état de la situation financière. Nous discuterons de ces documents plus tard dans ce manuel.

Tous les organismes sans but lucratif possèdent au moins deux types de fonds réserves, des fonds sans restriction (ou non affectés) et des fonds affectés par des instances internes. Certains organismes peuvent avoir des fonds affectés par des instances externes.

Tout d'abord, le solde des fonds constitue une façon de catégoriser les actifs nets de votre organisme, ou ses ressources disponibles moins tous les montants qu'elle doit. Ce classement par catégories sert dans l'élaboration de rapports - une description sur papier seulement. Par exemple, vous ne pouvez pas demander à la banque de vous montrer vos fonds de réserve affectés par des instances internes, car ils n'existent pas physiquement.

Expliquons les trois différents types de fonds de réserve.

Les *fonds de réserve sans restriction* représentent les ressources financières que votre organisme peut utiliser immédiatement, habituellement pour payer des factures mensuelles. L'utilisation de ces fonds ne fait pas l'objet de restriction, donc aucune autorisation n'est requise pour y avoir accès. La taille des fonds de réserve sans restriction doit convenir à la gestion du flux net de trésorerie, surtout si un donateur exige que vous payiez avant de recevoir du financement.

Des *fonds affectés par des instances internes* représentent des ressources financières facilement accessibles, mais dont l'utilisation est limitée et contrôlée à l'interne, généralement par le conseil d'administration de l'organisme. On appelle aussi ces fonds des fonds de prévoyance. Considérez les fonds de réserve affectés par des instances internes comme jouant un rôle similaire à vos comptes d'épargne personnels. Il est jugé pratique exemplaire pour tous les organismes sans but lucratif de posséder des fonds affectés par des instances internes afin de répondre à des urgences, des dépenses imprévues ou, dans le pire des cas, la fermeture de l'organisme. Ces ressources peuvent et devraient aussi être utilisées pour améliorer vos infrastructures (expansion, modernisation et actualisation des technologies) ou le développement de votre conseil ou personnel. Certains donateurs considèrent tous les fonds non affectés par des instances externes comme des fonds sans restriction. Ces donateurs regroupent les fonds de réserve sans restriction et affectés par des instances internes dans une seule catégorie — *sans restriction ou disponible*.

Des *fonds affectés par des instances externes* représentent des ressources financières dont l'utilisation est limitée ou contrôlée par un agent externe, habituellement le donateur. Par exemple, un donateur fournit des fonds à un organisme pour une utilisation bien précise, comme pour maintenir/actualiser le système de sécurité d'une maison de refuge pour femmes battues. Tous les organismes n'ont pas de fonds de réserve affectés par des instances externes.

La Figure 11

Type de fonds	Solde à la fin de l'an dernier (A)	Solde requis à la fin de l'année en cours (B)	Écart (B-A)
Sans restriction			
Affectés par des instances internes	145 000 \$	155 000 \$	10 000 \$
Affectés par des instances externes			
Total			

Ceci étant dit, combien devez-vous mettre de côté en tant que fonds de réserve affectés par des instances internes, ou fonds de prévoyance, pour votre organisme? Eh bien, vos besoins à cet égard changeront d'un exercice à l'autre, selon le budget. Par conséquent, une part importante de votre procédé financier d'établissement de budget consiste à calculer le montant dont votre organisme aura besoin dans ses fonds de réserve affectés par des instances internes à la fin de l'année budgétaire. Vous pouvez utiliser le tableau ci-dessus à cette fin. La première étape est d'inscrire le solde des fonds de réserve affectés par des instances internes des états financiers vérifiés de l'exercice précédent (état de la situation financière) dans la *colonne A*. Il y a ensuite les calculs.

Il existe deux méthodes pour calculer le solde nécessaire pour votre fonds de réserve affecté par des instances internes :

Option 1 : trois à six mois de frais engagés ou d'exploitation fixes.

La définition des frais engagés ou d'exploitation fixes varie d'un organisme à l'autre. En général, ces termes font référence à des coûts de location ou contractuels, des coûts salariaux associés à un personnel diminué ou minimisé, et un montant minimum pour les dépenses quotidiennes du bureau.

Option 2 : total des coûts associés à la fermeture de votre organisme.

Si votre organisme devait faire face au pire scénario possible, comme la perte de son plus grand donateur, sa fermeture est parfois inévitable. Dans l'éventualité d'une fermeture, votre organisme doit payer des pénalités sur les baux ou contrats, les coûts associés à la mise à pied, la séparation et peut-être les avantages sociaux non utilisés de votre personnel, les frais relatifs à l'aliénation des actifs, les frais juridiques, etc.

En résumé, sélectionnez **L'UNE OU L'AUTRE** des options 1 ou 2 susmentionnées comme méthode de calcul pour déterminer le solde des fonds de réserve affectés par des instances internes chaque année, et inscrivez ce solde dans la colonne B du tableau. La différence entre la *colonne B* et la colonne A constitue le montant que vous devez ajouter à votre fonds de réserve affecté par des instances internes au cours de la prochaine année budgétaire.

Comment votre organisme fait-il pour obtenir les fonds nécessaires pour augmenter ses fonds de réserve affectés par des instances internes ou en créer un? La façon la plus évidente est de générer un surplus à partir de vos activités financières annuelles. Vous pouvez transférer ce surplus, ou du moins une partie de celui-ci, en fin d'exercice dans votre fonds de réserve affecté par des instances internes. Comme susmentionné, votre organisme ne peut pas générer un surplus à partir d'activités ou de programmes financés. Par conséquent, un surplus peut uniquement provenir de votre revenu d'origine interne, comme une campagne de financement, des dons, des frais d'inscription, des revenus en intérêts, etc. Vous pourriez, par exemple, sécuriser un don ou un ensemble de dons dans l'unique but de créer ou augmenter votre fonds de réserve affecté par des instances internes.

Si vous choisissez cette option, il est important que le ou les autres donateurs n'imposent pas d'autres restrictions (instances externes) sur l'utilisation de ces fonds. Il se peut qu'il ne soit pas possible de mettre en place une réserve de fonds affectés par des instances internes au cours d'une seule année budgétaire. Votre organisme peut avoir besoin de plusieurs années pour accumuler un solde de fonds adéquat.

Pour terminer, penchons-nous sur la question d'investir les ressources disponibles de votre organisme. L'investissement est une manière légitime pour un organisme sans but lucratif de générer un revenu. Par contre, votre organisme ne doit pas investir avant de mettre en place une politique d'investissement approuvée par le conseil d'administration. Cette politique doit fournir des directives claires sur la quantité des ressources disponibles de l'organisme à investir, les types de véhicules d'investissement à utiliser et la durée des placements. Cette politique doit aussi traiter du procédé de suivi de ces investissements.

Votre système budgétaire doit inclure un résumé de vos investissements existants, comme celui présenté ci-dessous. Ce tableau fournit des détails, comme le nombre d'investissements, le montant principal, la date d'échéance, le délai et le taux d'intérêt. Le tableau doit comprendre une estimation de la valeur totale des investissements en fin d'année.

La Figure 12

No Investissement	Montant	Modalité	Taux	Échéance
04799-9687883 FLGIC-000192	40 000 \$	1 an non encaissable	2,75%	8 septembre 2012
00120-6359434 ERGIC-001847	25 000 \$	3 ans encaissable	2,65%	16 février 2013
BRGIC - 00041	50 000 \$	1 an non encaissable	2,30%	1 ^{er} juin 2012
VRGIC - 00037	35 000 \$	Encaissable	1,90%	3 décembre 2012
Valeur estimée à la fin de l'année	150 000 \$			

Veuillez appliquer les deux règles importantes suivantes en matière d'investissement prudent :

- ▶ Investir vos actifs dans des placements à faible risque seulement (dont le montant nominal de référence est garanti);
- ▶ Échelonner les échéances de vos investissements pour éviter de « geler » toutes les ressources disponibles de votre organisme au même moment.

Onglet 7 : Budget consolidé

Le dernier onglet de notre système budgétaire contient le budget consolidé, ou un résumé. Dans un format consolidé, vous « résumez » les points de votre budget dans quatre ou cinq grandes catégories de revenus et dépenses, comme les catégories suggérées ci-dessous. Comme mentionné précédemment, il est important d'inclure des éléments comparatifs lorsqu'on présente des renseignements budgétaires. Par conséquent, la première colonne contient les données du budget de l'année précédente (il est également possible d'utiliser les résultats de l'exercice précédent), suivi des données du budget de cette année. Les deux colonnes suivantes indiquent clairement les changements d'une année à l'autre (en dollars et en pourcentage). La dernière colonne contient le pourcentage des totaux. Elle constitue une façon importante de visualiser la part, en pourcentage, que chaque grande catégorie du budget représente dans la totalité des revenus et des dépenses de l'organisme.

Cette version consolidée est le format qui convient le mieux au conseil d'administration en raison de leur point de vue stratégique, ou « vue d'ensemble ».

La Figure 13

Budget sommaire de l'organisme Année budgétaire _____	Budget de l'an dernier	Budget de l'année en cours	Changement en \$	Changement en %	% du total
Revenu					
Gouvernement					
Centraide					
Fondations					
D'origine interne					
Total revenus					
Dépenses					
Personnel					
Conseil d'administration et bénévolat					
Programme direct					
Centre administratif					
Total dépenses					
Ajouts aux fonds de réserve					
Surplus (déficit)					

Options additionnelles pour le système budgétaire

Une fois que le conseil d'administration a approuvé le budget financier de votre organisme, le personnel des finances devient responsable de répartir les montants annuels pour créer des budgets mensuels. Au risque de nous répéter, lorsque vous établissez les montants des budgets mensuels NE VOUS CONTENTEZ PAS DE DIVISER LES TOTAUX PAR DOUZE, sauf si le revenu ou la dépense est identique chaque mois. Vous aurez peut-être avantage à ajouter un onglet dans votre système budgétaire afin d'y inscrire les détails des calculs des budgets mensuels.

De plus, vous pouvez créer des onglets dans votre système budgétaire contenant les détails de chacun de vos budgets de programme. De cette manière, il vous est possible de lier les cellules de ces onglets aux cellules de l'onglet du budget détaillé, vous permettant de réviser le budget et de tester différents scénarios facilement.



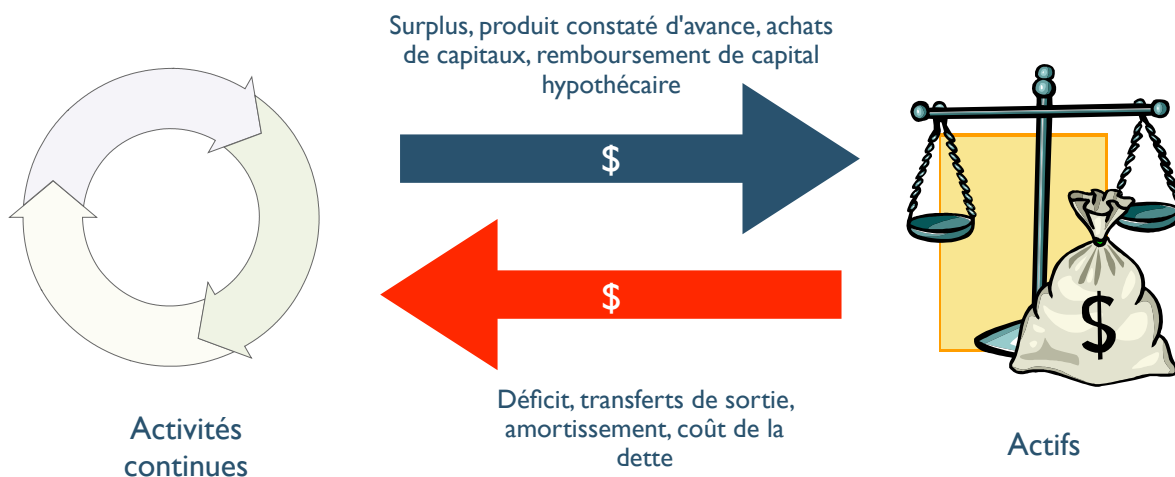
États financiers - **OBTENIR L'INFORMATION DONT VOUS AVEZ BESOIN**

TOUT EST UNE QUESTION D'ACTIFS

À titre de prélude à notre discussion au sujet des états financiers, nous expliquerons un concept important à propos de la relation entre les activités continues de votre organisme et ses actifs.

Si vous avez déjà fait la demande d'un prêt, d'une hypothèque ou si vous avez déjà reçu les conseils d'un conseiller financier, vous avez probablement eu à remplir un formulaire pour déterminer votre avoir net personnel. Lors du calcul de votre avoir net personnel, vous aurez à déclarer vos actifs personnels, soit les choses de valeur que vous possédez, comme une maison, vos comptes d'épargne, vos investissements, etc. Ensuite, vous aurez à mentionner en détail toutes vos dettes, comme une hypothèque, des prêts personnels, les soldes impayés sur vos cartes de crédit, etc. La différence entre le total de ces deux listes, soit ce que vous possédez moins ce que vous devez, représente ce qu'il vous reste, ou votre avoir net personnel. Au cours d'une année quelconque dans notre vie, nous prenons des décisions qui auront des répercussions sur notre avoir net personnel. Ces répercussions sont parfois positives (payer l'hypothèque, augmenter le solde de nos épargnes, etc.), parfois négatives (accumuler des dettes, dépenser nos épargnes, etc.). Aux yeux des conseillers financiers, les années au cours desquelles nous avons pris des décisions entraînant des répercussions négatives sur notre avoir net personnel constituent des années « défavorables ».

La Figure 14



La même logique s'applique à un organisme. Au cours d'une année budgétaire, des mesures sont appliquées et des décisions sont prises, et celles-ci entraînent des répercussions sur l'avoir net, ou les actifs nets, de l'organisme. Si l'organisme vit une bonne année financière, les répercussions sont positives, et l'avoir net de l'organisme augmente. Quels types d'action ou de décisions peuvent avoir des répercussions positives sur l'avoir net d'un organisme?

En consultant la Figure 14, vous verrez une liste sur la flèche verte. Cette liste comprend les mesures, actions et décisions pouvant entraîner des répercussions positives sur l'avoir net d'un organisme, comme générer un surplus, toucher des produits constatés d'avance, l'achat d'immobilisation (ameublement, équipement, terrain, immeubles), ou rembourser une partie du capital hypothécaire. Cependant, tout comme dans la vie personnelle, les actions et les décisions réalisées au cours d'une année de l'organisme peuvent avoir des répercussions négatives sur son avoir net. La flèche rouge comprend une liste de ces actions et décisions. Des exemples : enregistrer un déficit, transférer de l'argent de l'organisme vers un autre organisme sans but lucratif, une fondation ou une entreprise sociale, l'amortissement (réaliser la dépense annuelle de l'achat d'un actif), et les coûts annuels relatifs à une dette.

En bref, les mesures, actions ou décisions prises tout au long de l'exercice financier (les activités continues) d'un organisme sans but lucratif auront des répercussions sur son avoir net. Même dans le cas d'un organisme sans but lucratif, il est préférable de voir son avoir net augmenter chaque année. L'augmentation de l'avoir net de votre organisme signifie que vous avez géré les finances de l'organisme avec prudence, et possédez les ressources nécessaires pour soutenir les activités de la prochaine année.

Maintenant, familiarisons-nous avec trois types de rapports financiers courants.

LE BILAN

Le bilan, aussi appelé l'état de la situation financière, est le portrait de l'avoir net d'un organisme à une date précise (habituellement à la fin du mois ou de l'année). Il s'agit du seul rapport financier qui s'applique à un point précis dans le temps. C'est semblable à un état sur l'avoir net personnel. Ce rapport vous dit si l'avoir net de votre organisme (total des soldes des fonds) a augmenté ou diminué au cours du mois précédent ou de l'année antérieure.

Ce rapport financier comprend trois sections. La première section est les actifs. Cette section montre en détail tous les avoirs de valeur de l'organisme, comme le flux net, les sommes dues (créances), les investissements, et le capital ou immobilisations. La deuxième section, les passifs, fournit de l'information sur ce que doit l'organisme, comme les factures à payer (dettes), les produits constatés d'avance à toucher, et le solde de ce que l'organisme doit payer sur les emprunts ou hypothèques. La troisième section, les *soldes des fonds*, indique ce qui reste à l'organisme — la différence entre les valeurs qu'il possède et ce qu'il doit. Le total des soldes des fonds de l'organisme constitue son avoir net.

La Figure 15

Bilan (état de la situation financière)	En Mars 31 L'année dernière	En Mars 31 Cette Année
Actifs Argent comptant Petite caisse Comptes clients/subventions Charges payées d'avance CPG (investissements à court terme) Immobilisations (propriété et équipement)		
Passifs Comptes créditeurs Charges à payer Produit constaté d'avance/subventions Paiement d'hypothèque		
Soldes des fonds Sans restriction Affectés par des instances internes Affectés par des instances externes		

L'ÉTAT DES RÉSULTATS

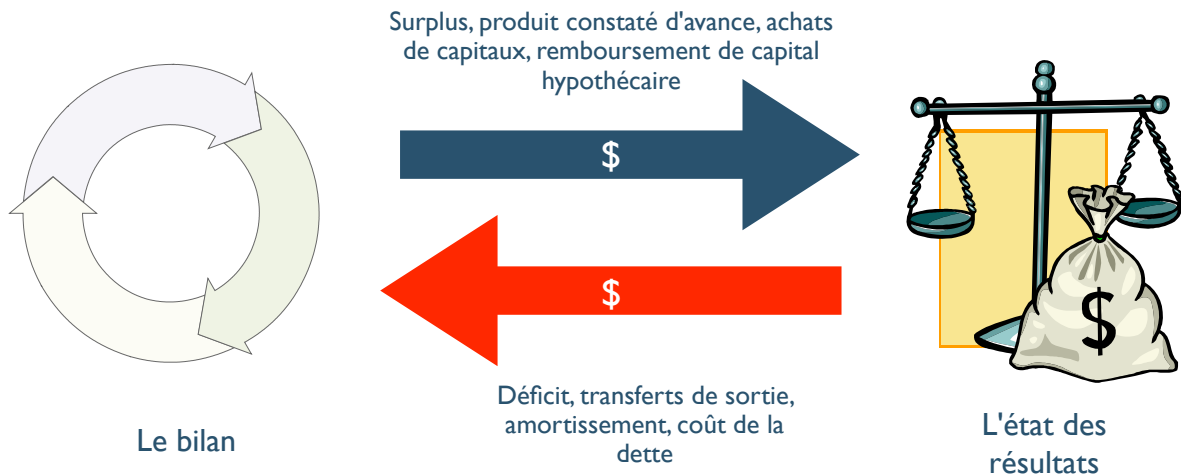
L'état des résultats, aussi connu sous le nom d'état des activités, résume les activités financières de votre organisme au cours du mois, du trimestre ou de l'année. L'état des résultats affiche les revenus que votre organisme a générés et les dépenses encourues lors de cette période. Vous reconnaîtrez le format de ce rapport, car il ressemble à celui du budget — les *revenus* en haut, suivi des *dépenses*, pour ensuite afficher le *surplus ou le déficit* en bas. Remarquez la rangée au-dessus de la rangée du surplus/déficit, nommée *Ajout/retrait aux fonds de réserve*. Cette rangée vous permet de transférer une partie ou la totalité des fonds excédentaires générés au cours de l'année budgétaire dans vos fonds de réserve affectés par des instances internes, ou de malheureusement retirer de l'argent de vos fonds de réserve affectés par des instances internes afin d'éponger un déficit éventuellement encouru au cours de l'année.

La Figure 16

État des résultats (état des activités)	Budget pour __ mois, année ____	Résultats pour __ mois, année ____	Écart	
			\$	%
Revenus Gouvernement fédéral Gouvernement provincial Gouvernement municipal Fondations D'origine interne (campagne de financement, dons, frais d'inscription)				
Dépenses Personnel Conseil d'administration et bénévolat Programme direct Centre administratif				
Ajouts aux fonds de réserve				
Surplus/déficit				

Maintenant, revenons à la Figure 14 et à notre explication des répercussions des actions et décisions prises au cours de l'année budgétaire de l'organisme sur son avoir net. À gauche de la Figure 14 se trouve un cercle représentant les activités continues de votre organisme. L'état des résultats constitue le rapport qui vous procure l'information au sujet des résultats financiers des activités continues. À droite de la Figure 14 se trouve une image représentant les actifs de l'organisme. Le bilan est le rapport qui contient les renseignements au sujet des changements de l'avoir net, ou actifs nets, de votre organisme. En résumé, l'état des résultats et le bilan vous fournissent de l'information au sujet des activités de votre organisme au cours de la dernière année budgétaire, et des répercussions sur son avoir net. Par conséquent, nous pourrions renommer la Figure 14 comme suit :

La Figure 17



LA PRÉVISION DU FLUX NET DE TRÉSORERIE

La prévision du flux net de trésorerie est un outil important pour le suivi de la capacité de votre organisme à payer ses factures. Ce rapport est particulièrement utile pour un organisme dont les donateurs exigent qu'il paye d'abord les dépenses, pour les réclamer a posteriori, comme c'est le cas avec Citoyenneté et Immigration Canada. Ce rapport vous montre simplement l'argent que votre organisme prévoit recevoir et déboursier dans un mois donné. S'il y a moins d'argent versé dans le compte bancaire que retiré au cours d'un mois donné, cela signifie que votre organisme n'a pas suffisamment d'argent pour répondre à ses obligations mensuelles. Il est nettement avantageux d'obtenir cette information plusieurs mois à l'avance afin que l'organisme puisse solder (encaisser) un investissement ou se procurer une marge de crédit pour couvrir le manque.

La Figure 18

Prévision du flux net de trésorerie	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sep	Oct	Nov	Déc	Jan	Févr	Mars
Entrée d'argent:												
Subventions												
Accords de contribution												
Campagnes de financement												
Total entrée d'argent												
Sortie d'argent:												
Personnel												
Programme direct												
Centre administratif												
Total sortie d'argent												
Encaisse mensuelle Surplus (déficit)												
Cumulatif (CA) du flux net de trésorerie												

UTILISATION DES ÉTATS FINANCIERS

Pas besoin d'être comptable pour savoir comment interpréter les états financiers, surtout ceux d'un organisme sans but lucratif. N'oubliez pas de demander l'aide de vos conseillers externes (aide-comptable, comptable, vérificateur) et de votre personnel des finances pour mieux comprendre les données ou obtenir une réponse à une question complexe.

La règle la plus importante dans l'interprétation d'un état financier est de prendre le temps de les vérifier chaque mois et de poser beaucoup de questions, comme les questions ci-dessous.

- ▶ Qui a-t-il d'inclus dans le montant?
- ▶ Ce montant a-t-il augmenté ou diminué de manière considérable depuis le mois ou l'an dernier? Pourquoi?
- ▶ En présence d'un problème, quand sera-t-il résolu?

Si vous souhaitez une exploration encore plus détaillée de l'état financier, voici d'autres questions que vous pouvez poser au sujet des bilans et des états des résultats.

Bilan

Définitions :

- ➡ Actifs - Ce que l'organisme de charité possède ou qu'on lui doit
- ➡ Actif à court terme - valeur que l'on prévoit convertir en argent comptant ou utiliser dans un an, p. ex. des CPG ou autres investissements à court terme
- ➡ Actif à long terme - valeur que l'on prévoit convertir en argent comptant ou utiliser dans plus d'un an, p. ex. l'immobilisation et les investissements à long terme, comme les fonds de dotation
- ➡ Actif net - ce qui reste après avoir soustrait les passifs (dettes) des actifs

1. Actifs à court terme : argent et valeurs en espèces

- pas nécessairement le solde bancaire, car cette valeur pourrait représenter plus qu'un compte bancaire et les investissements à court terme

Questions à poser :

- ▶ Qu'est-ce qui fait partie du total d'argent comptant et des valeurs en espèces?
- ▶ Cette valeur a-t-elle augmenté ou diminué de manière considérable depuis le mois ou l'an dernier? Si oui, pourquoi?

2. Actifs à court terme : créances

- créances qui sont dues (et qui appartiennent) à l'organisme de charité

Questions à poser :

- ▶ Qu'est-ce qui fait partie de la totalité des créances?
- ▶ Quelle est la date de paiement prévue de ces montants?
- ▶ Y a-t-il des montants non payés depuis longtemps?
- ▶ Y a-t-il des montants qui seront éventuellement non recouvrables ou radiés?
- ▶ Cette valeur a-t-elle augmenté ou diminué de manière considérable depuis le mois ou l'an dernier? Si oui, pourquoi?

3. Actifs à court terme : charges payées d'avance

- dépenses payées durant le mois ou l'année en cours pour des biens ou services qui seront utilisés dans un mois ou une année à venir

Questions à poser :

- ▶ Qu'est-ce qui fait partie du total des charges payées d'avance?
- ▶ Cette valeur a-t-elle augmenté ou diminué de manière considérable depuis le mois ou l'an dernier? Si oui, pourquoi?

4. Actifs à long terme : capitaux permanents (terrain, immeubles, équipement)

- inscrits sur l'état financier selon leur valeur comptable (le montant de l'achat; donc, s'il s'agit d'un don, la valeur inscrite sera zéro)

Questions à poser :

- ▶ Quelle est la valeur marchande des actifs?
- ▶ Les actifs sont-ils assurés pour la valeur marchande (et non la valeur comptable)?
- ▶ Cette valeur a-t-elle augmenté ou diminué de manière considérable depuis le mois ou l'an dernier? Si oui, pourquoi?

5. Actifs à long terme : investissements, p. ex. les fonds de dotation

- contrairement aux capitaux permanents, les investissements à long terme sont enregistrés à la valeur marchande

Questions à poser :

- ▶ Cette valeur a-t-elle augmenté ou diminué de manière considérable depuis le mois ou l'an dernier? Si oui, pourquoi?

6. Passifs en cours : comptes créditeurs et charges à payer

- compte créditeur - montants que nous devons à des fournisseurs et qui ne sont pas payés à la fin de la période fiscale, p. ex. des biens ou services déjà achetés/reçus, mais pour lesquels la facture est payée plus tard
- charge à payer - semblable au compte créditeur, mais il ne s'agit pas d'achats auprès de fournisseurs, p. ex. les crédits à payer aux employés pour les vacances

Questions à poser :

- ▶ Quels sont les montants que nous devons et à qui les devons-nous?
- ▶ Cette valeur a-t-elle augmenté ou diminué de manière considérable depuis le mois ou l'an dernier? Si oui, pourquoi?

7. Passif à court terme : bénéfice constaté d'avance/subventions

- revenu reçu et déposé dans le mois ou l'année en cours pour des services fournis dans un mois ou une année à venir

Questions à poser :

- ▶ À quoi sert ce revenu?
- ▶ À quelle date les fonds seront-ils dépensés?
- ▶ Cette valeur a-t-elle augmenté ou diminué de manière considérable depuis le mois ou l'an dernier? Si oui, pourquoi?

CONSEIL : si vous avez beaucoup d'argent comptant, c'est peut-être parce que vous avez beaucoup de bénéfices constatés d'avance. En d'autres termes, il doit y avoir une corrélation entre le montant d'argent comptant et de produits constatés d'avance.

8. Passifs à long terme : prêts

- montants que nous devons selon les prêts à long terme

Questions à poser :

- ▶ Pourquoi l'organisme a-t-il un ou plusieurs prêts?
- ▶ Quand les prêts seront-ils remboursés?
- ▶ Cette valeur a-t-elle augmenté ou diminué de manière considérable depuis le mois ou l'an dernier? Si oui, pourquoi?

9. Passifs à long terme : obligations sur contrats de location-acquisition

- montants que nous devons pour les contrats de location-acquisition

Questions à poser :

- ▶ Qu'est-ce qui est en location?
- ▶ À quel moment la location prend-elle fin?
- ▶ Cette valeur a-t-elle augmenté ou diminué de manière considérable depuis le mois ou l'an dernier? Si oui, pourquoi?

10. Actifs nets

- valeur nette de l'organisme; semblable à l'avoir net personnel

Questions à poser :

- ▶ Est-ce que la valeur nette de l'organisme augmente ou diminue? Pourquoi?
- ▶ L'argent comptant, les actifs libres de toute restriction et les actifs affectés par des instances internes représentent l'argent libre et net d'un organisme. Cette valeur correspond-elle de 3 à 6 mois de charges d'exploitation encourues? Par exemple, les capitaux permanents et les investissements à long terme ne sont pas libres. Les actifs affectés par des instances externes ne sont pas disponibles.

État des résultats

1. Revenu

Questions à poser :

- ▶ Est-ce que les revenus augmentent ou diminuent d'une année à l'autre? Pourquoi?
- ▶ Quelle est la diversité du financement? C'est-à-dire le % calculé de chaque source de financement.
- ▶ Est-ce que la dépendance envers le principal donateur augmente ou diminue d'une année à l'autre?
- ▶ Quel financement n'est valable que pour un an? Pour plusieurs années? Y a-t-il un plan pour remplacer un financement avant qu'il soit terminé?

2. Dépenses

Questions à poser :

- ▶ Les salaires et les avantages forment normalement la plus grande dépense d'un organisme. L'organisme compte combien de salariés permanents? Contractuels? En d'autres termes, quels sont les risques de l'organisme dans le cas de la perte ou d'une annulation de contrat?
- ▶ Location d'espace - quelle est la durée de l'engagement de location? Quelle est la période de temps entre la fin de cet engagement et la fin de la principale source de financement?
- ▶ En général, l'augmentation/la diminution des dépenses d'un mois ou d'une année à l'autre est-elle en proportion à l'augmentation/la diminution des revenus?

RATIOS DE GESTION OU DE FINANCE

Comme mentionné plus tôt dans cette section, le mieux pour comprendre ou interpréter des états financiers est de poser des questions de base. Si vous avez des questions sans réponse ou des doutes sur certains renseignements inscrits dans un état financier, consultez le ou les conseillers financiers externes ou internes de votre organisme.

Ensuite, nous expliquerons quatre ratios de gestion ou de finance que vous trouverez sans doute utiles. Cependant, l'utilisation des ratios de gestion ou de finance seule ne vous procurera pas suffisamment d'information pour superviser ou suivre et gérer les finances de votre organisme. Ils ne doivent pas être utilisés pour remplacer les analyses basées sur des questions expliquées précédemment dans cette section.

Ratio du fonds de roulement

$$\text{Ratio du fonds de roulement} = \frac{\text{Actifs à court terms}}{\text{Passif à court terme}}$$

- ▶ L'information sur ce ratio se trouve dans le bilan ou l'état de la situation financière.
- ▶ Indique si l'organisme possède ou pas suffisamment d'argent comptant pour payer ses factures.
- ▶ Le ratio doit être d'au moins 1,0 sans quoi il n'y a pas suffisamment d'argent comptant pour payer les dettes.
- ▶ Meilleur indicateur de la santé financière forte est un ratio de l'ordre de 1,0 à 1,5.
- ▶ Si le ratio est trop élevé (2,0 ou plus), l'organisme posséderait trop d'argent comptant (un surplus trop élevé) Posez-vous la question suivante : d'où vient cet argent comptant?

Ratio de dépense de service du programme

$$\text{Ratio de dépense de service du programme} = \frac{\text{Dépenses du programme}}{\text{Total des dépenses}}$$

- ▶ L'information sur ce ratio se trouve dans l'état des résultats ou l'état des activités.
- ▶ Cette approche permet de mesurer la relation entre les fonds dépensés pour la prestation du programme et les dépenses totales.
- ▶ Identifie le pourcentage des fonds dépensés sur les coûts du centre administratif.
- ▶ Ce ratio fait l'objet d'une grande sensibilité publique, surtout lorsqu'il s'agit de l'évaluation des organismes de charité pour d'éventuels dons.
- ▶ Un ratio de 65 % ou plus est la norme signifiant une utilisation prudente des fonds provenant des dons.

Ratio d'endettement

$$\text{Ratio d'endettement} = \frac{\text{Total des passifs}}{\text{Total des actifs}}$$

- ▶ L'information sur ce ratio se trouve dans le bilan ou l'état de la situation financière.
- ▶ Le ratio d'endettement exprime la solvabilité financière d'un organisme en mesurant la relation entre tous ses passifs (dettes) et tous ses actifs.
- ▶ En général, les organismes sans but lucratif doivent afficher de faibles taux d'endettement (moins de 25 %, c.-à-d. le total des dettes ne doit pas représenter plus du quart du total des actifs).
- ▶ Cela dit, les hypothèques pour acquérir des propriétés et les marges de crédit pour gérer le flux net de trésorerie peuvent augmenter le ratio d'endettement, et toujours être considérées comme de bonnes pratiques de gestion financière.
- ▶ Les subventions accordées (passif) et les subventions reçues (actif) peuvent avoir des répercussions sur le ratio d'endettement.

Ratio de flexibilité du revenu

$$\text{Ratio de flexibilité du revenu} = \frac{\text{Revenu d'origine interne}}{\text{Total des revenus}}$$

- ▶ L'information sur ce ratio se trouve dans l'état des résultats ou l'état des activités.
- ▶ Détermine le pourcentage du total des revenus générés par l'organisme et sous le contrôle de celui-ci.
- ▶ Il faut cibler 20 % pour s'assurer d'avoir des fonds disponibles pour les coûts non financés et créer des fonds de réserve.



Vérification - **SOUTIEN ET CONSEIL EXTERNES**

DIFFÉRENTS TYPES DE VÉRIFICATIONS

Au Canada, il existe trois types de comptable : comptable agréé (CA), comptable général accrédité (CGA) et comptable en management accrédité (CMA). Ils peuvent tous fournir des services de comptabilité générale. Les services de vérification sont assujettis à une réglementation propre à chaque province. En Ontario, les vérifications doivent être réalisées par un expert-comptable. Au Canada, la plupart des tâches d'expertise comptable et de vérification sont effectuées par des comptables agréés.

Vous pouvez engager un vérificateur pour effectuer trois types de révision financière :

- ▶ Missions de vérification
- ▶ Missions de révision
- ▶ Missions de compilation

La Figure 19

Type de vérification	Responsabilité de préparer les états financiers	Objectif	Degré d'assurance
Mission de vérification (vérification complète)	Organisme	Analyse détaillée des états financiers pour s'assurer qu'ils sont adéquatement présentés, et conformes aux principes comptables généralement reconnus (PCGR). Révision de l'existence et de l'efficacité des contrôles financiers.	Élevé
Mission de révision	Vérificateur	Analyse des états financiers pour s'assurer qu'ils sont plausibles et conformes aux PCGR.	Moyen
Mission de compilation	Vérificateur	Préparation des états seulement. Aucune révision effectuée.	Aucun

L'exigence (ou l'exemption) d'une révision ou vérification financière est déterminée par les lois et règlements gouvernementaux applicables. Les organismes sans but lucratif constitués en vertu des lois fédérales doivent se conformer à la Loi canadienne sur les organisations sans but lucratif récemment révisée. Les organismes sans but lucratif constitués en vertu des lois provinciales doivent respecter les règlements établis par leur province. En Ontario, il s'agit de la Loi sur les organisations sans but lucratif. Il peut s'avérer utile de noter que l'Agence du revenu du Canada (ARC) ne réclame pas d'états financiers vérifiés et n'impose pas d'exigence en matière de vérification. Le niveau de vérification financière d'un organisme sans but lucratif, le cas échéant, peut être subordonné à divers facteurs, y compris le statut d'organisme ayant recours à la sollicitation ou non, le revenu annuel brut, l'accord/vote des membres, et les exigences des règlements de l'organisme.

Figure 19 sans but lucratif compares the three different types of financial reviews which will be examine briefly below.

La *mission de vérification* constitue la révision financière la plus complète et la plus coûteuse. Le vérificateur effectuera des procédures spécifiques pour évaluer la qualité de l'information financière fournie, pour ensuite affirmer que l'information financière est présentée avec équité et conformément aux principes comptables généralement reconnus. En tant que partie intégrante d'une mission de vérification, le vérificateur doit réviser les contrôles financiers de votre organisme et fournir ses commentaires sur leur intégralité et efficacité. Les commentaires sur les contrôles financiers sont souvent présentés dans la lettre adressée à la direction.

À titre de comparaison, la *mission de révision* se limite à une analyse de l'information contenue dans les états financiers. Elle est menée conformément aux normes canadiennes, mais elle n'a pas le même niveau de perspective d'ensemble ou d'assurance que la mission de vérification. Sa principale utilité est de déterminer si les renseignements financiers présentés dans les états sont plausibles. Les missions de révision sont de plus en plus exigées par les donateurs, en particulier le gouvernement provincial, les fondations et les donateurs du secteur privé et corporatif. Ces donateurs utilisent la mission de révision pour s'assurer que les dépenses du programme qu'ils financent sont plausibles, et que l'information financière relative au programme est présentée avec exactitude. Il est important de savoir si un donateur exige une mission de révision, car si c'est le cas, le coût associé à ce type de révision doit être inclus dans le budget du programme.

Le troisième type de révision est la *mission de compilation*, dans laquelle le vérificateur n'exprime aucune opinion et ne fournit aucune garantie. Lors d'une mission de compilation, le vérificateur compile les renseignements fournis par le client et les présente sous forme d'état financier. Il est important de noter que la seule préoccupation du vérificateur est de s'assurer que les renseignements sont compilés correctement et que les chiffres et totaux sont exacts. Les missions de compilation sont rares dans le secteur du bénévolat.

La Loi Sarbanes-Oxley de 2002 découle des grandes fraudes d'Enron et de WorldCom qui ont eu lieu aux États-Unis. Cette loi est conçue pour superviser le domaine des rapports financiers des professionnels des finances. Son objectif est de réviser les exigences législatives en matière de vérification et de protéger les investisseurs en améliorant l'exactitude et la fiabilité des renseignements divulgués par les sociétés. Depuis, le Canada a adopté des réformes semblables à celles comprises dans la Loi Sarbanes-Oxley. Même si ces réformes sont propres aux organismes à but lucratif, elles ont à tout le moins établi des pratiques d'excellence pour les organismes sans but lucratif.

Voici deux exemples de pratiques d'excellence que tous les organismes sans but lucratif devraient envisager à adopter :

1. Ne faites pas appel au même comptable pour vos services de comptabilité réguliers et vos vérifications, car il existe un conflit d'intérêts inhérent.
2. Si possible, optez pour un autre vérificateur principal (inutile de changer de firme de vérification, changez uniquement de vérificateur en chef) tous les cinq ans.

Dernier commentaire sur la vérification : nous vous encourageons à considérer votre vérificateur comme un conseiller externe. Soyez à l'aise de lui poser des questions et lui demander conseil. En réalité, vous devriez pouvoir consulter brièvement votre vérificateur tout au long de l'année sans frais additionnels.



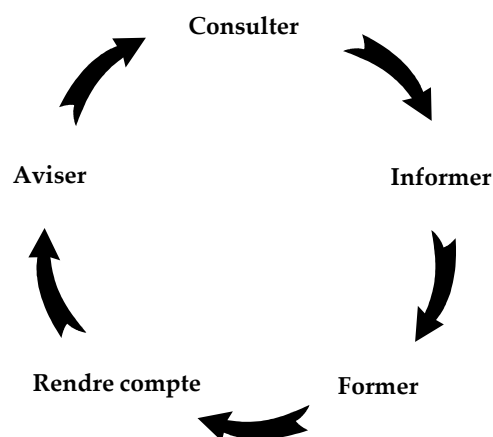
Communiquer l'information financière - **PARTAGER, C'EST BÉNÉFIQUE!**

LE CERCLE CONTINU DES COMMUNICATIONS

La plupart des gestionnaires dans le secteur du bénévolat sont familiers avec les avantages d'informer les autres et d'encourager le dialogue, surtout lorsqu'il s'agit de leurs clients. Et même s'ils ont tendance à voir les avantages d'encourager le dialogue auprès de leur personnel dans des activités propres aux programmes, ils appliquent rarement ces stratégies aux communications financières. Peut-être est-ce parce que la plupart des gens oeuvrant dans le secteur du bénévolat n'arrivent pas à parler de problèmes financiers avec confiance. Nous avons peut-être l'impression que nous devons traiter les renseignements financiers de manière confidentielle, ou qu'ils sont réservés aux cadres supérieurs ou au conseil d'administration. Certes, certains sont confidentiels, comme les salaires, mais la plupart des renseignements financiers qui vous sont acheminés peuvent et doivent être partagés librement avec l'organisme. La vérité est que les employés de première ligne prennent des décisions relatives aux dépenses chaque jour, surtout lorsqu'il est question des dépenses directes de programme. Les informer de l'élaboration, du suivi et de la gestion du budget, et encourager leur participation dans ces activités budgétaires, améliorera le rendement financier et la capacité de gestion financière de l'organisme. La Figure 20 nous rappelle le cercle continu de communication. Ce cercle s'applique à tous les efforts de communication, bien que le contexte actuel de son application est la communication financière.

En considérant que la gestion financière commence par l'établissement d'un budget (de l'organisme, d'un programme, d'un projet ou d'un service), amorcer le cycle de communication de la gestion financière avec des consultations tombe sous le sens, car les meilleurs budgets sont élaborés non pas en isolation, mais plutôt en consultation avec les parties intéressées à l'interne. Si vous êtes directeur de programme, on vous encourage à consulter vos employés de première ligne, votre superviseur direct, le service des finances et peut-être d'autres directeurs de programme, projet ou service lors de l'établissement de votre budget. Si vous êtes directeur financier, vous consulterez vos collègues de programme, projet ou service, le directeur général, et en dernier lieu le comité des finances.

La Figure 20



La prochaine étape du cycle est d'informer ces parties intéressées des objectifs financiers du programme, projet ou service de l'organisme en révisant le budget complété. Cette étape constitue une bonne occasion pour parler des points du budget ayant des risques élevés, ainsi que des mesures à adopter dans l'éventualité que les activités ne se déroulent pas comme prévu.

L'étape de l'information du cycle de communication est suivie de la formation. En tant que directeur, la formation est une partie intégrante de votre travail régulier. Il est important de former votre personnel sur la façon d'utiliser efficacement les ressources financières limitées disponibles afin d'atteindre les objectifs de l'organisation, du programme, du projet ou du service. Que ces discussions aient lieu individuellement ou en groupe, elles peuvent aider à trouver des solutions originales aux problèmes budgétaires, ainsi que des possibilités de gestion de coûts.

Ensuite s'enchaîne l'étape des rapports — la préparation et la distribution des rapports financiers mensuels par le service des finances, et l'élaboration ultérieure de rapports d'écarts et de donateurs. Il importe que ces rapports soient achevés en temps voulu dans l'éventualité que des mesures ultérieures doivent être appliquées en peu de temps.

La dernière étape est celle des conseils, laquelle a lieu après que vous ayez reçu vos rapports financiers et discuté des résultats avec votre personnel et votre superviseur direct. Au cours de ces discussions, vous réviserez les valeurs réelles par rapport au budget, parlerez des raisons expliquant les écarts non négligeables, et tenterez de trouver des mesures pour ajuster les résultats au budget.

Les étapes de la formation, des rapports et des conseils reviennent chaque mois au cours de l'année budgétaire ou du calendrier du programme. L'ensemble du procédé, à partir de la consultation, recommence sérieusement au début du prochain cycle budgétaire de l'organisme, du programme, du projet ou du service.

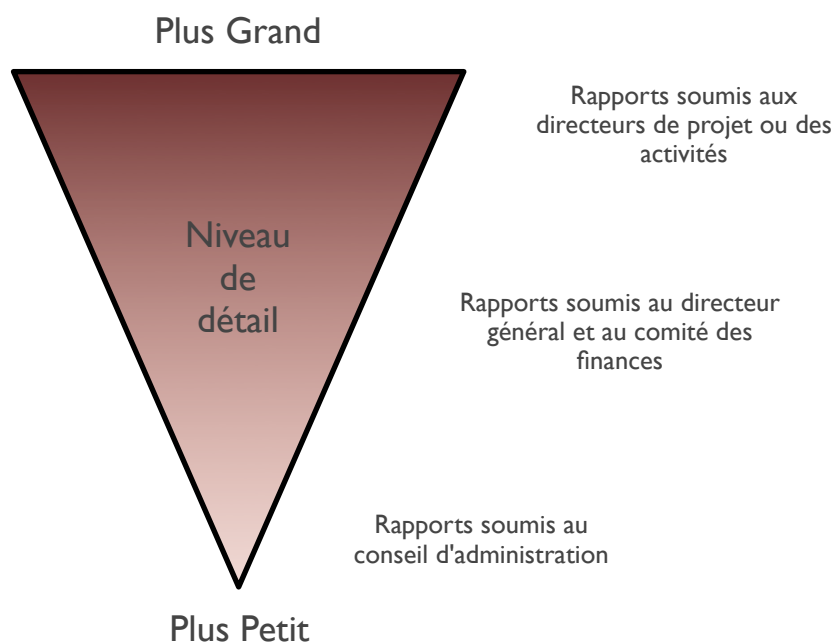
En résumé :

- ▶ parlez au personnel à propos du budget; informez-le des montants attribués aux dépenses dans les domaines clés de son travail;
- ▶ ne vous laissez pas surprendre — un suivi régulier permet d'appliquer des solutions proactives;
- ▶ tenez les autres responsables du rôle qu'ils doivent jouer dans le cycle de communication;
- ▶ n'oubliez pas qu'il n'est pas possible de résoudre les problèmes budgétaires en un mois.

LE TRIANGLE INVERSÉ DE LA COMMUNICATION

Auparavant dans ce manuel, nous avons expliqué les trois niveaux de prise de décision, soit le niveau stratégique, tactique et opérationnel. Dans cette section, nous établirons des liens entre le ressort de ces différents niveaux de prise de décision et les rôles qui leur sont associés, et les rapports financiers/la communication financière. Le triangle inversé est utile pour se rappeler le niveau de détail à inclure dans les rapports financiers selon chaque rôle au sein de l'organisme. Le principe du triangle inversé est simple : plus la décision prise par une personne ou un groupe est élevée (ou stratégique), moins cette personne ou ce groupe a besoin de détails dans leurs rapports financiers (ou autre) et leurs communications financières (ou autre).

La Figure 21



Il en va de la responsabilité du conseil d'administration de prendre les décisions les plus stratégiques de l'organisme. Par conséquent, le conseil d'administration doit recevoir le budget et les rapports financiers réguliers dans un format consolidé ou sommaire (avec le moins de détails), pour éviter de les embourber. Il n'a pas besoin d'information financière pertinente au niveau du programme.

Le comité des finances et le directeur général prennent des décisions tactiques. Ils ont donc besoin de plus de détails dans leurs rapports financiers par rapport au conseil d'administration. Une version détaillée du budget de l'organisme et des rapports financiers est nécessaire afin qu'ils puissent avoir en main les renseignements dont ils ont besoin pour effectuer leur travail.

En dernier lieu, le personnel de programme, projet ou service est responsable de prendre des décisions opérationnelles; par conséquent, il doit pouvoir consulter les rapports financiers contenant le plus de détails possible. Des renseignements détaillés au niveau des programmes, projets ou services sont requis.

DISTRIBUTION DES RAPPORTS FINANCIERS ET EXEMPLES

La Figure 22 est une liste de distribution mensuelle recommandée des rapports financiers. Veuillez prendre note que cette recommandation comprend des prévisions du flux net de trésorerie, lesquelles sont particulièrement importantes pour les organismes financés par Citoyenneté et Immigration Canada.

Les Figures 23 et 24 constituent des exemples de format consolidé et détaillé (respectivement) d'états des résultats (valeurs réelles par rapport au budget).

La Figure 22

Directeurs/ coordinateurs	<ul style="list-style-type: none">• Valeurs réelles détaillées du programme vs budget, par mois et selon le cumul annuel
Directeur général et Comité des finances	<ul style="list-style-type: none">• Valeurs réelles détaillées de l'organisme vs budget, par mois et selon le cumul annuel• Bilan détaillé• Prévision détaillée du flux net de trésorerie
Conseil d'admini- stration	<ul style="list-style-type: none">• Valeurs réelles consolidées de l'organisme vs budget, selon le cumul annuel• Bilan de l'organisme consolidé• Prévision consolidée du flux net de trésorerie

La Figure 23

**Exemple de format de compte de résultats consolidé
(Conseil d'administration)**

Compte de résultats consolidé mois __, année ____	Cumul annuel réel	Cumul annuel, budget	Écart \$	Écart %	Explication de l'écart
Revenu					
Donateur, groupe 1					
Donateur, groupe 2					
Donateur, groupe 3					
Revenu d'origine interne					
Total revenus					
Dépenses					
Dépense importante, groupe 1					
Dépense importante, groupe 2					
Dépense importante, groupe 3					
Dépense importante, groupe 4					
Total dépenses					
Surplus (déficit)					

Veuillez noter que l'information mensuelle peut être fournie dans le rapport consolidé en plus de l'information sur le cumul annuel.

La Figure 24

**Exemple de format d'état détaillé des résultats
(Directeur général et comité des finances)**

État détaillé des résultats mois __, année ____	Mensuel réel	Mensuel budget	Écart \$	Écart %	Cumul annuel réel	Cumul annuel, budget	Écart \$	Écart %	Explication de l'écart
Revenu									
Donateur 1									
Donateur 2									
Donateur 3									
Donateur 4									
Revenu d'origine interne 1									
Revenu d'origine interne 2									
Revenu d'origine interne 3									
Total revenus									
Dépenses									
Type de dépense 1									
Type de dépense 2									
Type de dépense 3									
Type de dépense 4									
Type de dépense 5									
Type de dépense 6									
Type de dépense 7									
Type de dépense 8									
Centre administratif									
Type de dépense 1									
Type de dépense 2									
Type de dépense 3									
Type de dépense 4									
Type de dépense 5									
Type de dépense 6									
Total dépenses									
Surplus (déficit)									



Fraude - **OCCASION + INTENTION**

EXEMPLES COURANTS DE FRAUDE

La fraude est un phénomène de plus en plus courant dans le secteur sans but lucratif au Canada. Au cours des cinq dernières années, plusieurs actes frauduleux à grande échelle ont été commis contre des organismes caritatifs locaux. Dans chacun des cas, la fraude survient à cause d'une combinaison d'une intention de commettre une fraude et l'occasion créée par les contrôles financiers inadéquats.

Examinons certaines façons dont les fraudes peuvent être commises afin d'avoir une meilleure idée des secteurs présentant des risques élevés de fraude au sein de l'organisme.

- ▶ **Fraude sur les salaires** — habituellement commise par la personne responsable de la paye dans un organisme avec un nombre d'employés modéré à grand. Cette personne ajoute un employé fictif, ou « fantôme », sur le système de paye en utilisant le numéro d'assurance sociale d'un associé. La meilleure manière de prévenir la fraude sur les salaires est de mettre en place un procédé bien défini d'autorisation avant d'ajouter un nouvel employé au système, et de faire un suivi régulier sur les entrées et les rapports sur les salaires.
- ▶ **Détournement d'actifs** — les actifs les plus à risque sont les biens matériels petits et portatifs, comme les ordinateurs portables, les projecteurs, les imprimantes, les logiciels, les oeuvres d'art, etc. Ces actifs quittent souvent l'organisme sous prétexte d'un emprunt, mais ne sont jamais rendus. Toute gestion adéquate des actifs tient compte de la prévention du vol. Chacun des actifs de l'organisme doit être numéroté à l'aide d'une étiquette ou d'une gravure difficile à enlever. Une liste complète et détaillée des actifs doit être maintenue, laquelle doit comprendre la date d'achat, la marque, le modèle et le numéro de série de chaque bien. Les directeurs de programme, projet ou service doivent avoir en main une liste des actifs utilisés dans le ou les domaines pour lesquels ils sont responsables. Un inventaire formel de tous les actifs doit être réalisé chaque trimestre.
- ▶ **Interception ou détournement de ressources destinées à l'organisme** — ce type de fraude est souvent commis au premier point de contact de l'organisme avec le public, par un réceptionniste ou un administrateur. L'employé responsable des achats ou de la réception des envois au nom de l'organisme peut être impliqué dans ce type de fraude. Par exemple, un donateur se présente sur place pour faire une contribution par chèque. Le réceptionniste accepte le chèque et demande au donateur de ne pas inscrire le nom de l'organisme dans la section « payer à l'ordre de » du chèque, car il a un tampon prévu à cet effet. Le donateur remplit les autres sections du chèque de bonne foi. Lorsque le donateur quitte les lieux, le réceptionniste inscrit son propre nom dans la section « payer à l'ordre de » et encaisse le chèque. Pour prévenir ce type de fraude, il faut mettre en place les procédés et contrôles appropriés aux endroits où l'organisme reçoit et gère ses ressources.
- ▶ **Soustraire de l'argent avant de l'enregistrer dans le système de comptabilité** — la manipulation d'argent comptant est un domaine de risque élevé pour tous les organismes, surtout au cours d'événements extérieurs et d'activités se déroulant après les heures normales d'ouverture. La meilleure façon de prévenir cette « soustraction d'argent » est de s'assurer que la responsabilité de recueillir l'argent et documenter la collecte n'est pas assumée par une seule personne. Il s'agit d'un procédé que l'on nomme la séparation stricte des tâches, que nous expliquerons plus en détail plus tard dans ce manuel. De plus, il est crucial d'appliquer un procédé bien défini pour ce qui est de la petite caisse et des avances de programme pour garantir un contrôle adéquat des déboursements en espèce, de la collecte de reçus, des rapprochements et des reconstitutions.

- ▶ Fraude relative au remboursement de dépenses — de toute évidence, seules les dépenses relatives aux activités de l'organisme doivent être réclamées. Par contre, dans le but de prévenir les fraudes, la définition d'une dépense relative aux activités de l'organisme et les montants maximaux pouvant être réclamés doivent être clairement définis, surtout pour ce qui est des frais de transport.
- ▶ Facturation frauduleuse — ce type de fraude est presque toujours commis par un membre de l'équipe des finances ou de la comptabilité. En général, cette personne enregistre une entreprise individuelle sous un nom autre que le sien, créer une fausse facture, fait approuver le paiement de cette facture, et encaisse ensuite le paiement à titre de propriétaire de cette entreprise. La meilleure manière de prévenir ce type de fraude est d'établir un procédé d'approbation des fournisseurs de votre organisme, et une liste de fournisseurs approuvés. Ce procédé garantit une évaluation minutieuse de la légitimité de tous les fournisseurs, et que seuls les fournisseurs mentionnés dans la liste de fournisseurs approuvés reçoivent des paiements.
- ▶ Utiliser la position de pouvoir pour obtenir des avantages non autorisés (pot-de-vin, délit d'initié, conflit d'intérêts) — cette catégorie contient une vaste gamme d'activités frauduleuses, soit des gestes aussi simples que l'utilisation du budget d'interurbains de l'organisme pour effectuer des appels personnels, jusqu'à des fraudes très complexes, comme offrir un contrat à un ami ou à un membre de la famille au lieu de recourir à une soumission publique (demande de propositions) pour un projet ou un achat important. La meilleure façon de prévenir ce type de fraude est de mettre en place des contrôles efficaces.
- ▶ Falsification des états financiers de l'organisme — évidemment, ce type de fraude est commis par les membres du service des finances, car ce sont eux qui préparent les rapports financiers. La raison de la falsification est simple : cacher une erreur ou camoufler une activité frauduleuse. Malheureusement, ce type de fraude peut passer inaperçu jusqu'à ce qu'il soit découvert par un vérificateur. La meilleure manière de prévenir ce type de fraude est que le directeur général, le comité des finances et le conseil d'administration révisent attentivement les états financiers, posent des questions et insistent sur les questions dont l'explication est nébuleuse. En cas de doute sur ce type de fraude, contactez votre vérificateur immédiatement.
- ▶ Vol de renseignements confidentiels afin de soumettre une demande de carte de crédit ou de prêt — le vol d'identité devient de plus en plus fréquent, et vous avez sans doute pris des mesures préventives dans votre vie personnelle. Chaque organisme se voit obliger de protéger son personnel contre ce type de fraude en conservant les renseignements personnels dans un classeur verrouillé, et en y limitant l'accès. De plus, les documents comprenant un numéro d'assurance sociale (comme les T4) ne doivent pas être laissés sans surveillance, sans quoi il est possible d'en faire des copies ou de les voler.
- ▶ Utilisation frauduleuse de reçus officiels de dons — au Canada, seuls les organismes caritatifs enregistrés peuvent fournir des reçus officiels de dons, et ils se doivent de le faire, conformément aux directives rigoureuses de l'Agence du revenu du Canada (ARC). Si un individu, une entreprise ou un organisme non caritatifsans but lucratif « invente » des reçus pour lui-même ou une autre personne, ce geste peut être considéré comme une fraude. Les organismes caritatifs ne doivent JAMAIS, sous aucun prétexte, prêter leur numéro d'enregistrement à une autre personne ou un autre organisme, au risque de perdre leur statut d'organisme caritatif.

PRÉVENTION DE LA FRAUDE

La prévention de la fraude est ancrée dans le système de contrôles internes de l'organisme, soit un ensemble d'activités, de comportements et de politiques spéciales servant à réduire les risques de fraude. Voici les six éléments d'un système de contrôles internes¹ :

1. Indicateurs de contrôle — les membres du conseil d'administration, les directeurs, les gestionnaires et les coordonnateurs donnent l'exemple et adhèrent à toutes les politiques de prévention de fraude;
2. Communication des politiques — diffuser les politiques de prévention de fraude et fournir de la formation sur celles-ci;
3. Séparation stricte des tâches — organiser les tâches financières afin de diminuer les possibilités de fraude;
4. Tenue des dossiers — conserver des dossiers appropriés sur les activités financières et les mesures de vérification du respect de la loi et des règlements;
5. Budgets — établir des budgets (objectifs financiers) pour l'organisme et ses programmes, projets ou services;
6. Rapports et analyses financiers — soumettre et analyser les rapports financiers mensuels.

Tous les membres de l'organisme, des membres du conseil d'administration aux employés de première ligne, ont un rôle à jouer dans la diminution des risques de fraude. Regardons les mesures que les différents groupes peuvent appliquer pour prévenir les fraudes :

Conseil d'administration

- Nommer un comité des finances et effectuer un suivi sur celui-ci;

Comme mentionné antérieurement, la mise en place d'un comité des finances au sein d'un organisme sans but lucratif est maintenant considérée comme une pratique d'excellence. Comme tous les comités du conseil d'administration, le comité des finances est responsable uniquement devant le conseil d'administration. Le comité peut compter aussi peu que trois membres, y compris le trésorier, lequel doit présider le comité. Il est préférable que les autres membres du comité soient des membres actifs du conseil d'administration. Veuillez noter que le directeur général et le personnel des finances NE DOIVENT PAS faire partie du comité des finances, car leur participation entraînerait un conflit d'intérêts puisque le rôle du comité est de superviser le travail du directeur général et du personnel des finances en ce qui a trait aux finances. Le comité des finances constitue un élément important dans la prévention de la fraude, car il procure un examen minutieux supplémentaire du budget et des rapports financiers avant qu'ils soient révisés et approuvés par le conseil d'administration. Le comité a pour mandat d'étudier les écarts non négligeables et les tendances défavorables, et peut le faire avec beaucoup plus de détails que le conseil d'administration. De plus, ce comité doit assumer d'autres responsabilités importantes en matière de gestion financière et de diminution des risques, comme :

- ✓ Effectuer un suivi sur le développement et la mise à jour des contrôles financiers de l'organisme;
- ✓ Réaliser des vérifications internes aléatoires pour valider la conformité de l'organisme envers ses contrôles financiers;
- ✓ Embaucher le vérificateur externe et réviser son travail;
- ✓ Établir une politique de signalement pour encourager les employés, les fournisseurs et les clients à signaler, dans l'anonymat, les actes potentiellement répréhensibles;
- ✓ Aider à la mise en oeuvre et au suivi du plan de gestion des risques de l'organisme;

¹ McLaughlin, Thomas A., *Streetsmart Financial Basics for Nonprofit Managers*, 3rd ed. (Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Approuver le budget annuel de l'organisme et superviser ses résultats financiers, chaque mois;
- Superviser la vérification annuelle ou la mission de révision;
- Effectuer un suivi sur les engagements contractuels et de location;
- Donner l'exemple.

Directeur général et équipe de la direction

- Gérer le développement et la diffusion des politiques de prévention de fraude, et l'adhésion de tout le personnel à celles-ci;
- Garantir la séparation adéquate des tâches financières;
- Maintenir des dossiers adéquats sur les activités financières et les mesures de vérification du respect de la loi et des règlements;
- Établir les budgets de l'organisme et de ses programmes, projets et services;
- S'assurer que les rapports financiers sont soumis et révisés en temps voulu;
- Effectuer un suivi sur le rendement financier de l'organisme et de ses programmes, projets et services, et gérer ce rendement financier;
- Donner l'exemple;
- Signaler tout acte potentiellement répréhensible.

Personnel de première ligne

- Se familiariser avec les politiques de diminution des fraudes et adhérer à celles-ci;
- Signaler tout acte potentiellement répréhensible.

Séparation stricte des tâches

Un des éléments importants d'un système de contrôles internes est la séparation adéquate des tâches ou activités financières. Cet élément de contrôle est basé sur le principe qu'une personne commet une fraude lorsqu'elle peut le faire et a l'intention de le faire. En d'autres termes, une fraude est le fruit de la possibilité et de l'intention de la faire. Par conséquent, si une personne est responsable d'une tâche ou activité financière du début à la fin, cette personne peut commettre une fraude à de nombreuses occasions. Si cette personne a l'intention de frauder, elle pourra probablement le faire.

« Aucune transaction financière ne doit être traitée par une seule personne du début à la fin. Ce principe, appelé 'séparation stricte des tâches', est le centre d'un système efficace de contrôles internes. Même si votre personnel est peu nombreux, les tâches peuvent être divisées entre les employés rémunérés et les bénévoles afin de réduire les risques d'erreur ou de fraude. »²

La séparation stricte des tâches est particulièrement importante lorsqu'il est question de manipuler de l'argent comptant. Utilisons un exemple d'une situation dans laquelle il est nécessaire de séparer une activité pour montrer comment procéder.

² Alliance for Nonprofit Management, http://www.allianceonline.org/FAQ/financial_management/what_is_internal_accounting.faq (anglais seulement)

Votre organisme tient son gala de financement annuel, et en plus d'avoir vendu des billets à l'avance, vous vendez des billets à la porte. Vous acceptez des paiements en argent comptant, chèque ou carte de crédit à une table dédiés à la collecte des paiements. Trois auxiliaires s'occupent des paiements, deux employés et un bénévole. Voici les tâches associées à cette activité :

- ✓ traiter le paiement;
- ✓ donner le billet;
- ✓ fournir un reçu de paiement;
- ✓ prendre en note le nom et l'adresse de toute personne souhaitant recevoir un reçu officiel de don (le cas échéant).

Quelles sont vos options dans l'organisation des tâches associées à cette activité? Vous pouvez demander aux trois auxiliaires de chacun effectuer toutes les tâches. Le travail serait sans doute bien fait ainsi, mais la séparation stricte des tâches serait inadéquate, ce qui entraîne des risques élevés de fraude. L'un ou l'autre des auxiliaires pourraient empocher des paiements sans que personne s'en aperçoive.

Une meilleure approche, du point de vue de la prévention de la fraude, est de séparer les tâches entre les trois auxiliaires de la manière suivante :

- ✓ Auxiliaire 1 : traiter les paiements;
- ✓ Auxiliaire 2 : donner les reçus de paiement et noter l'adresse des personnes souhaitant recevoir un reçu officiel de don (posté plus tard);
- ✓ Auxiliaire 3 : donner les billets.

Voici une autre approche acceptable :

- ✓ Auxiliaire 1 : traiter les paiements en argent comptant et par chèque;
- ✓ Auxiliaire 2 : traiter les paiements par carte de crédit;
- ✓ Auxiliaire 3 : donner les reçus, noter les adresses et donner les billets.

Avec l'une ou l'autre de ces deux approches, le total des montants en argent comptant, en chèque et en carte de crédit recueilli doit correspondre au total des reçus de paiement remis.

Dernier commentaire sur la séparation des tâches : dans un organisme où le directeur des finances ou un aide-comptable prépare les chèques (sommes à verser), cette personne NE DOIT PAS détenir le pouvoir de signature des chèques. En d'autres termes, la personne qui prépare les chèques ne doit pas les signer.



Contrôles financiers - **ATTÉNUER LES RISQUES**

LES DIX MEILLEURS CONTRÔLES FINANCIERS

Les contrôles financiers sont des politiques spéciales conçues pour diminuer les risques financiers d'un organisme. Ces contrôles font partie intégrante du système de contrôles internes que nous avons expliqué dans une section précédente. Dans la présente section, nous révisons les dix contrôles financiers les plus importants. Le contenu ci-dessous vous est présenté sous forme de question afin de vous aider à élaborer les contrôles financiers de votre organisme.

Signataires autorisés

- ▶ Nombre et divers types de personnes autorisées à signer les chèques :
 - ✓ Combien de signatures doivent apparaître sur un chèque?
 - ✓ Qui est autorisé à signer un chèque au nom de votre organisme?
 - ✓ Quelle serait la meilleure combinaison de personnes autorisées à signer les chèques parmi les divers services de votre organisme afin de faciliter la signature des chèques, surtout durant les vacances?
- ▶ Limites :
 - ✓ Quels sont les montants limites de chaque signataire/groupe de signataires?
- ▶ Exceptions pour les frais fixes :
 - ✓ Votre organisme fera-t-il une exception à ses règles habituelles d'autorité à signer les chèques lorsqu'il est question de payer des frais fixes récurrents? Dans l'affirmative, quelles sont les dépenses approuvées et quel est le montant maximal autorisé? Par exemple, disons que tout paiement supérieur à 2 500 \$ nécessite la signature du directeur général et d'un membre du conseil d'administration. Cela dit, le loyer est de 3 500 \$ et constitue une dépense récurrente. Le conseil d'administration peut autoriser le directeur général (au moyen de la politique) à signer le paiement du loyer sans avoir à obtenir une autre signature.

Comptes bancaires

- ▶ Nombre et types de comptes :
 - ✓ Quelles institutions financières votre organisme utilisera-t-il? Par exemple, uniquement des banques à charte, les caisses populaires, ou toute institution dont les dépôts sont couverts par la Société d'assurance-dépôts du Canada (SADC).
 - ✓ Combien de comptes bancaires votre organisme utilisera-t-il? Quels types de compte et combien de chaque type? L'organisme ouvrira-t-il des comptes bancaires pour certains donateurs ou projets?
- ▶ Accès :
 - ✓ Qui contrôle/approuve l'autorisation d'accès aux comptes bancaires?
 - ✓ Qui aura accès aux comptes bancaires? Tenez compte de l'accès en ligne et par téléphone, ainsi que l'accès nécessitant une carte bancaire.

- ✓ Chaque membre de l'organisme aura-t-il un accès complet à tous les comptes bancaires, un accès complet à certains comptes, ou un accès limité à l'obtention d'information sur les comptes?
- ✓ Qu'arrive-t-il lorsqu'un employé pouvant accéder aux comptes bancaires quitte l'organisme?
- ▶ Soldes minimums :
 - ✓ Quel sera le solde minimum que l'organisme conservera dans chaque compte bancaire afin de minimiser les frais d'utilisation?
- ▶ Revenus en intérêt et investissements :
 - ✓ Votre organisme permet-il d'investir ses fonds de réserve dans le but d'obtenir des revenus en intérêt?
 - ✓ Dans l'affirmative, quel est le montant investi par rapport au montant laissé dans le compte?
 - ✓ Qui décide dans quels placements investir? Quels sont les critères de sélection?
 - ✓ Une approbation finale est-elle nécessaire pour toutes activités d'investissement? Dans l'affirmative, qui est responsable de cette approbation?
 - ✓ De quelles manières les dates d'échéance des investissements sont-elles échelonnées afin de garantir une quantité suffisante de liquidités?
 - ✓ Qui effectue le suivi sur les investissements et les dates d'échéance?
 - ✓ Qui reçoit les rapports d'investissement soumis par la banque ou l'institution financière? Sont-ils révisés par quelqu'un? Dans l'affirmative, qui?
 - ✓ Le conseil d'administration révisé-t-il les rapports sur ces investissements? Dans l'affirmative, à quelle fréquence, et quels sont les renseignements contenus dans ces rapports?
- ▶ Prêts et marges de crédit :
 - ✓ Votre organisme permet-il d'emprunter de l'argent par le biais de prêts ou de marges de crédit?
 - ✓ Dans l'affirmative, dans quelles circonstances est-il permis de le faire?
- ▶ Autorisation et vérifications aléatoires des rapprochements :
 - ✓ Votre organisme doit-il rapprocher ses comptes bancaires chaque mois? Dans l'affirmative, les rapprochements sont-ils effectués manuellement ou au moyen d'un système comptable informatique?
 - ✓ Qui effectue et approuve les rapprochements?
 - ✓ Les rapprochements sont-ils vérifiés périodiquement au cours de l'année? Dans l'affirmative, par qui et quand?

Transactions d'argent comptant et dépôts

- ▶ Transactions d'argent comptant :
 - ✓ Quel est le procédé de réception, de manipulation et d'enregistrement des transactions d'argent comptant au bureau PENDANT les heures d'ouverture?
 - ✓ Quel est le procédé de réception, de manipulation et d'enregistrement des transactions d'argent comptant au bureau APRÈS les heures d'ouverture?
 - ✓ Quel est le procédé de réception, de manipulation et d'enregistrement des transactions d'argent comptant au cours d'activités ou d'événements se déroulant À L'EXTÉRIEUR?

- ▶ Sécurité physique de l'argent comptant :
 - ✓ Quelles sont les mesures prises pour sécuriser l'argent comptant au bureau PENDANT les heures d'ouverture?
 - ✓ Quelles sont les mesures prises pour sécuriser l'argent comptant au bureau APRÈS les heures d'ouverture?
 - ✓ Quelles sont les mesures prises pour sécuriser l'argent comptant au cours d'activités ou d'événements se déroulant À L'EXTÉRIEUR?
- ▶ Endossement des chèques :
 - ✓ Votre organisme endosse-t-il les chèques qu'il reçoit? Dans l'affirmative, quand et par qui?
 - ✓ Utilisez-vous un tampon? Dans l'affirmative, où est-il rangé?
- ▶ Dépôts bancaires :
 - ✓ Quel est le procédé pour préparer et effectuer des dépôts bancaires (séparation stricte des tâches)?
 - ✓ Comment sont traités les dépôts bancaires (utilisation d'une pochette de dépôt, deux personnes minimums à la banque)?
- ▶ Petite caisse :
 - ✓ Qui est responsable de la gestion des fonds de la petite caisse?
 - ✓ Quel est le procédé de manipulation et de rapprochement de la petite caisse?
- ▶ Avances de programme :
 - ✓ Les avances de programme sont-elles permises par votre organisme? Dans l'affirmative, à qui sont-elles données et de quel montant s'agit-il?
 - ✓ Quel est le procédé de manipulation et de rapprochement des avances de programme?

Utilisation des cartes de débit/crédit de l'organisme

- ▶ Cartes de l'organisme par rapport aux cartes personnelles :
 - ✓ Votre organisme préfère-t-il que le personnel paye les achats pour ensuite faire une demande de remboursement, ou fournit-il des cartes de débit ou crédit?
- ▶ Admissibilité et délivrance :
 - ✓ Qui a le droit d'obtenir une carte?
 - ✓ Quel est le procédé et qui est responsable de distribuer ces cartes?
 - ✓ Quel est le procédé et qui est responsable de recueillir/annuler ces cartes lorsqu'un employé quitte l'organisme?
- ▶ Types d'achat :
 - ✓ Quels types d'achat peuvent être payés par ces cartes?
- ▶ Limites et autorisations :
 - ✓ Quelles sont les limites d'achat?
 - ✓ Quelles sont les autorisations nécessaires d'obtenir avant un achat, le cas échéant?

► Transactions, reçus et états :

- ✓ Peut-on utiliser les cartes pour effectuer des transactions en ligne ou par téléphone, ainsi qu'en personne?
- ✓ Quel est le procédé associé à la collecte et la soumission de reçus, et le rapprochement des relevés de cartes de crédit?

Contrôle des chèques

- ✓ Quel est le procédé pour comptabiliser tous les chèques émis?
- ✓ Quel est le procédé d'annulation de chèque?
- ✓ Quelles sont les mesures pour sécuriser les chéquiers (pour éviter le vol)? Qui a accès aux réserves de chèques?
- ✓ Qui est responsable de commander les chèques? Àuprès de quelle source les chèques sont-ils achetés afin de respecter les règlements bancaires et les normes de sécurité actuels?
- ✓ Si les signatures électroniques ou les imprimantes à chèques sont utilisées, comment sont-elles protégées contre le vol ou l'utilisation frauduleuse?
- ✓ Votre organisme interdit-il expressément la signature de chèques en blanc? Prenez note que la réponse à cette question doit absolument être OUI!

Fréquence des rapports

- ✓ Votre organisme affiche-t-il un calendrier comptable pour chaque mois financier et fin de l'exercice, dans lequel les dates des activités financières importantes sont clairement inscrites, comme la date à laquelle le service des finances doit recevoir les factures pour les payer, la date de signature des chèques, les échéances des rapports de dépenses, la date de distribution des rapports financiers, etc.? Dans l'affirmative, qui est responsable de la création de ce calendrier, où est-il affiché et comment est-il distribué?
- ✓ Votre organisme soumet-il des documents d'information financière aux parties intéressées externes? Dans l'affirmative, quand sont-ils rédigés? Quel est le contenu? Quel est le format utilisé?
- ✓ Quelles sont les exigences en matière de rapports financiers pour l'assemblée générale annuelle (AGA)? Qui prépare ces rapports?

Annual Budgets and Spending Limits

► Cycle de planification intégrée de l'organisme :

- ✓ De quelle manière le procédé budgétaire est-il intégré au cycle de planification des activités de l'organisme?

► Définition des rôles et responsabilités :

- ✓ Quels sont précisément les rôles et les responsabilités associés au procédé budgétaire de votre organisme?
- ✓ Quelle est la date limite de réalisation du procédé budgétaire et d'approbation du budget par le conseil d'administration?

► Révisions et mises à jour :

- ✓ Quel est le procédé de révision ou de mise à jour du budget financier?

- ▶ Limites de dépenses pour chaque rôle :
 - ✓ Quelles sont les limites des dépenses « sans autorisation requise » associées à chacun des rôles au sein de l'organisme?
 - ✓ Au-delà de ces limites, quels rôles sont responsables d'autoriser les achats, et pour qui?

Conservation des documents

- ▶ Respect des exigences de l'Agence du revenu du Canada et des lois :
 - ✓ Quel est le procédé en place pour garantir la conformité de l'organisme avec les exigences de l'Agence du revenu du Canada en matière de conservation des documents (si l'organisme est un organisme caritatif) et les lois et règlements fédéraux et provinciaux?
- ▶ Sécurité physique, conservation des documents et protection :
 - ✓ Quelles sont les mesures en place pour protéger les documents papier contre le vol, le feu et les dégâts d'eau?
 - ✓ Quels sont les dossiers conservés sur place? Quels sont les dossiers conservés à l'extérieur? Quel est le procédé d'étiquetage et de rangement des dossiers à l'extérieur afin de pouvoir y accéder facilement?
- ▶ Sauvegarde et récupération de données :
 - ✓ Quels sont les fichiers sauvegardés et où le sont-ils?
 - ✓ À quelle fréquence la sauvegarde des fichiers à l'interne est-elle effectuée, et par qui?
 - ✓ À quelle fréquence la sauvegarde des fichiers à l'externe est-elle effectuée, et par qui?
 - ✓ Quel est le procédé de récupération des fichiers sauvegardés à l'interne et à l'externe?

Dons et reçus (organismes caritatifs)

- ▶ Protection du numéro d'enregistrement de l'organisme caritatif :
 - ✓ Quelles sont les mesures en place pour protéger le numéro d'enregistrement de votre organisme caritatif contre toute utilisation non autorisée?
- ▶ Exigence de l'Agence du revenu du Canada (ARC) :
 - ✓ Quel est le procédé pour garantir la conformité de votre organisme aux directives de l'ARC en matière d'émission de reçus officiels de don?
 - ✓ Quel est le traitement des dons en produits et services afin de respecter les règles de l'ARC?
- ▶ Sécurité physique/contrôle des reçus :
 - ✓ Comment les formulaires de reçus de dons de votre organisme sont-ils protégés contre le vol?
 - ✓ Quel est le procédé pour garantir le suivi et l'approbation de chaque reçu de don?

Révision ou vérification indépendante

- ▶ Type de vérification :
 - ✓ De quel type de révision financière votre organisme doit-il faire l'objet?

- ▶ Sélection du vérificateur ou de la firme de vérification :
 - ✓ Quel est le procédé de sélection du vérificateur?
- ▶ Changement du vérificateur principal :
 - ✓ À quelle fréquence changez-vous de vérificateur principal ou en chef (le cas échéant)?
- ▶ Procédé de vérification de fin d'exercice :
 - ✓ Quelle est la date d'échéance de cette vérification (combien de temps après la fin de votre exercice)?
 - ✓ Quelles sont les tâches particulières à la préparation réalisées pour la vérification et qui est responsable de ces tâches?
 - ✓ Votre conseil d'administration communique-t-il directement avec le vérificateur? Dans l'affirmative, de quelle façon et quand?
 - ✓ Qui révise et approuve les états financiers vérifiés?
 - ✓ Qui est responsable d'effectuer les corrections/entrées suivant la vérification (le cas échéant) et quel est le délai (combien de temps après la vérification)?

Jumelés aux contrôles financiers, les contrôles non financiers suivants aident à diminuer les risques.

- ▶ Couverture d'assurance :
 - ✓ Quels sont les besoins en couverture de votre organisme, selon chaque type d'assurance, et à quel degré pour chacun de ces types? Veuillez prendre note que la plupart des organismes sans but lucratif doivent être couverts par une garantie générale d'assurance de responsabilité civile et une assurance de la responsabilité civile professionnelle. Les montants couverts doivent être d'au moins un million de dollars pour chacune de ces assurances, ou plus selon certaines circonstances ou certains donateurs.
- ▶ Réclamation de frais professionnels (déplacement, repas, millage) :
 - ✓ Quels sont les procédés et les directives associés à la réclamation de dépenses relatives aux activités de l'organisme, en particulier les frais de déplacement?
- ▶ Obligations contractuelles/locatives :
 - ✓ Qui peut signer des contrats au nom de l'organisme et jusqu'à quel montant?
 - ✓ Quelles sont les directives pour éviter que les obligations contractuelles ou locatives de l'organisme ne dépassent pas ses capacités financières?
- ▶ Sécurité de la technologie et des actifs :
 - ✓ Quels sont les procédés associés à la création et à la modification de mots de passe pour accéder aux ordinateurs, serveurs, logiciels, et messageries vocales?
 - ✓ Quelles sont les mesures appliquées pour protéger les capitaux permanents (immobilisation) contre le détournement?
- ▶ Approvisionnement/appel d'offres :
 - ✓ Quels sont les procédés d'achats de fourniture, d'équipement et de services?
 - ✓ Quelles sont les directives appliquées pour garantir la transparence, l'équité et l'aspect concurrentiel des achats importants?
 - ✓ Quelles sont les directives en place pour sélectionner et approuver les fournisseurs?
- ▶ Tutelle et partenariat :
 - ✓ Quels sont les critères pour déterminer si l'organisme doit signer un accord de tutelle ou former un partenariat ou non?
 - ✓ Quels sont les conditions associées aux tutelles et aux partenariats? Doit-on signer un contrat? Dans l'affirmative, qu'inclut-il?
 - ✓ De quelle façon les tutelles et les partenariats sont-ils gérés, supervisés et évalués?
- ▶ Fonds de réserve (nombre, type, calcul des besoins) :
 - ✓ Quels types de fonds de réserve l'organisme conservera-t-il?
 - ✓ De quelle manière l'organisme calculera-t-il les besoins de chaque fonds?
 - ✓ Qui doit approuver les retraits/dépôts dans les fonds de réserve?

- ▶ Comité des finances :
 - ✓ Quel est le mandat des membres du comité des finances?
 - ✓ Combien de membres formeront le comité?
 - ✓ À quelle fréquence les membres du comité se réuniront-ils?
 - ✓ Quelles sont les responsabilités générales du comité?
 - ✓ Quels sont les résultats annuels attendus (plan de travail) du comité?
 - ✓ Le comité produira-t-il des rapports pour le conseil d'administration? Dans l'affirmative, quand? Quel sera le contenu de ces rapports?
- ▶ Plan de gestion des risques, de continuité des activités et de récupération après sinistre :
 - ✓ L'organisme a-t-il besoin d'un plan de gestion des risques, de continuité des activités et de récupération après sinistre?
 - ✓ Comment seront élaborés ces plans?
 - ✓ Qui est responsable du suivi et de l'actualisation de ses plans?

PROCÉDURES COMPTABLES

En plus de documenter les politiques, il est important de documenter les procédures, surtout lorsqu'elles touchent les finances. Les tâches financières sont très détaillées et au fil du temps, le personnel des finances tend à développer des façons de réaliser ce travail avec efficacité et exhaustivité. Malheureusement, si un membre du service des finances démissionne, est relevé de ses fonctions ou doit s'absenter en raison de problème de santé, son départ risque de paralyser les activités de l'organisme si les procédés comptables ne sont pas documentés adéquatement.

La meilleure façon de protéger l'organisme et de faciliter la formation de nouveaux employés et de conserver une documentation adéquate décrivant le déroulement des procédés comptables et de la tenue de livres :

- ▶ reçus de revenus et d'argent comptant;
- ▶ dépenses et décaissements;
- ▶ actif et passif;
- ▶ rapports financiers et fiscaux;
- ▶ fiches de paie et remises connexes.

LES CONTRÔLES FINANCIERS DOIVENT ÉVOLUER AU RYTHME DE VOTRE ORGANISME

Tous les organismes n'ont pas besoin d'une gamme complète de contrôles financiers. Chaque organisme doit établir des contrôles correspondant à l'ampleur et la portée de ses activités, selon son stade de développement. La Figure 25³ présente un résumé de la manière dont les contrôles financiers doivent être établis au fur et à mesure que l'organisme évolue, de ses débuts jusqu'à maturité. Les petits organismes fondés sur le bénévolat peuvent appliquer comme première politique d'avoir deux signatures sur leurs chèques, pour ensuite ajouter des contrôles financiers de base au cours de l'expansion de l'organisme. Lorsqu'un organisme a atteint « l'âge adulte », sa complexité nécessite des contrôles financiers complets et des procédures financières documentées. En pleine maturité, d'autres contrôles financiers et des outils de prévention de la fraude doivent être mis en oeuvre dans tout l'organisme.

La Figure 25

Étape de développement	Caractéristiques	Contrôles financiers requis
Au début	Groupe de bénévoles; aucun engagement au-delà du travail immédiat; financement local; aucun investisseur; le groupe entier joue le rôle de direction	Deux signatures sur les chèques
Croissance	Quelques employés rémunérés; location d'un local; peu d'engagements financiers; un investisseur; création d'un comité de gestion	<i>Au début, plus</i> <i>Contrôles de base</i>
Période « adulte »	Augmentation du nombre d'employés rémunérés; possession des locaux, de l'équipement et des véhicules ; engagements financiers envers les bénéficiaires; plusieurs investisseurs	<i>Croissance, plus</i> <i>Contrôles financiers complets et procédures financières écrites</i>
Maturité	Un grand nombre d'employés rémunérés; locaux, véhicules et équipement; engagements financiers envers des partenaires; de nombreux investisseurs	<i>Période « adulte », plus</i> <i>Contrôles financiers détaillés à travers l'organisme</i>

³ Building Capacity through Financial Management: A Practical Guide by John Cammack



Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) - **VOTRE PARTENARIAT**

PRINCIPES DE FINANCEMENT DE CIC

Votre relation avec CIC, à titre de fournisseur de services financés, a des limites. Le contrat définissant ces limites se nomme l'accord de contribution. Il est très important que les gestionnaires, directeurs et membres du conseil d'administration d'organismes financés par CIC lisent attentivement l'accord de contribution. Ne tenez pas pour acquis que CIC ait d'autres obligations envers vous, autres que celles mentionnées dans l'accord de contribution. Par ailleurs, évitez de confondre vos obligations avec celles de CIC ou d'un donateur.

Voici quelques points importants au sujet de votre relation avec CIC.

Citoyenneté et Immigration Canada :

- ▶ Remboursera les coûts admissibles et autorisés associés aux services obtenus pour les clients admissibles. Les modalités de votre accord de financement avec CIC sont très spécifiques — portez une attention particulière aux détails;
- ▶ Ne vise pas à être la seule source de financement d'un organisme. Il est important de diversifier vos sources de financement et de limiter votre dépendance auprès d'un seul donateur;
- ▶ N'est pas un employeur et ne paiera pas des dépenses comme les indemnités de départ, de séparation, ou les avantages admissibles non utilisés. Assurez-vous que votre organisme met de l'argent de côté pour couvrir ses obligations salariales de chaque année;
- ▶ Ne paiera pas les frais d'annulation associés à des contrats de service de tierces parties ou de location. N'engagez pas votre organisme dans des dépenses supérieures à votre plus important accord de financement;
- ▶ Ne garantit pas un financement continu, au-delà du cycle en cours. En réalité, l'accord de contribution contient une clause permettant à CIC d'annuler l'accord à n'importe quel moment, avec préavis (habituellement de 90 jours);
- ▶ Peut annuler ou diminuer ses engagements si les fonds disponibles ont été réduits par le Parlement. Le montant total du financement fédéral ou des changements sur la distribution du financement aux provinces peut avoir des répercussions sur les fonds disponibles.

COMPARAISON ENTRE L'ACCORD DE SUBVENTION ET L'ACCORD DE CONTRIBUTION

La relation contractuelle que vous avez avec divers donateurs diffère selon la nature de l'accord et les modalités inscrites au contrat. La plupart des donateurs signent un accord de subvention avec des organismes de prestation de service. Par contre, comme nous l'avons mentionné précédemment, le gouvernement aide ces organismes au moyen d'accords de contribution. Cernons les différences entre l'accord de subvention et l'accord de contribution.

Subvention

- ▶ Entente de financement type pour les gouvernements provinciaux et municipaux ainsi que pour les fondations et les investisseurs privés.
- ▶ Les fonds sont alloués avant la date de début du programme, soit sous forme de paiement forfaitaire soit en deux ou trois versements.
- ▶ Les fonds doivent être utilisés pour les coûts directement associés aux activités du programme approuvées.
- ▶ Pour être approuvés, les organismes financés doivent présenter un budget de programme global et les dépenses doivent correspondre au budget établi.
- ▶ Un rapport de mi-parcours et un rapport final sont exigibles et doivent comporter une composante descriptive et financière.
- ▶ L'investisseur peut exiger la tenue d'une mission d'examen (vérification) pour le programme.

Accord de contribution

- ▶ Peut durer un an (ou moins) ou plusieurs années.
- ▶ Contient des dispositions générales qui régissent tous les aspects de votre relation avec CIC.
- ▶ Les tableaux joints fournissent des détails propres à votre programme, y compris les montants autorisés pour votre budget annuel, par catégorie.
- ▶ Contrairement aux subventions, les fonds ne sont pas payés immédiatement; l'organisme doit d'abord payer les dépenses, et ensuite soumettre une demande de remboursement; le paiement prend un à deux mois, ce qui peut mettre de la pression sur le flux net de trésorerie d'un organisme.
- ▶ Les dépenses admissibles et le procédé de demande de remboursement sont propres à CIC et très contrôlés par celui-ci.
- ▶ Les ressources non utilisées sont minutieusement examinées et peuvent entraîner une perte partielle de financement.
- ▶ L'organisme peut faire l'objet d'une vérification de programme (suivi) ou d'une vérification complète (mission de vérification) par CIC.
- ▶ Les actifs financés par CIC appartiennent au fournisseur de service; toutefois, ces actifs ne peuvent être aliénés sans l'approbation de CIC.
- ▶ Certaines modalités « survivent » une fois l'accord échu.

RÈGLES ET PROCÉDÉS POUR RÉCLAMER DES REMBOURSEMENTS DE DÉPENSES AUPRÈS DE CIC

Vous savez maintenant que, selon les modalités de l'accord de contribution, CIC ne versera pas de fonds à votre organisme à l'avance. Par conséquent, votre organisme devra payer les dépenses relatives à votre ou vos programmes financés par CIC, et par la suite lui réclamer des remboursements. Les règles et les procédés pour réclamer des remboursements de dépenses auprès de CIC sont propres à CIC :

- ▶ Les coûts doivent être encourus et payés avant de soumettre une réclamation;
- ▶ Les coûts peuvent être réclamés uniquement s'ils sont en lien avec un poste mentionné dans l'Accord de contribution;
- ▶ Les montants réclamés doivent être déjà calculés selon les éventuels rabais ou compensations;
- ▶ Les montants réclamés ne peuvent pas excéder les montants maximums (d'un quelconque poste) indiqués dans l'Accord de contribution sans l'autorisation écrite de CIC;
- ▶ Les fonds peuvent être transférés d'un poste à l'autre jusqu'à concurrence de 1000 \$ (ce transfert doit être signalé à l'agent d'établissement de CIC);
- ▶ Tous les montants réclamés doivent être fondés sur des preuves documentées.




LES SOURCES COURANTES DE PROBLÈMES DE RÉCLAMATION AUPRÈS DE CIC


Les réclamations auprès de CIC comportent plusieurs problèmes récurrents que voici :

- ▶ Réclamation pour des dépenses encourues, mais non payées;
- ▶ Réclamation fondée sur le flux net de trésorerie au lieu des dépenses réelles;
- ▶ Réclamation d'un montant supérieur au montant maximal permis dans l'Accord de contribution;
- ▶ Réclamation pour des coûts non autorisés par CIC (demandez l'autorisation préalablement et conservez tous les documents);
- ▶ Réclamation fondée sur un « mouvement » inapproprié des coûts d'un poste à l'autre;
- ▶ Absence de document justifiant le montant réclamé;
- ▶ Montant réclamé pas directement en lien avec le programme ou inadmissible;
- ▶ Réclamation fondée sur les coûts relatifs à une modification non finalisée.

EXIGENCES DE CIC EN MATIÈRE DE RAPPORTS MENSUELS

L'une des obligations de l'organisme est de préparer et soumettre des rapports à CIC tous les mois. Tous les organismes financés doivent soumettre deux rapports chaque mois : un formulaire de réclamations (rapport financier) et un rapport sur les activités de l'organisme. Votre organisme aura peut-être à fournir d'autres rapports mentionnés dans la liste ci-dessous. Veuillez consulter directement votre agent d'établissement de CIC pour clarifier les obligations de votre organisme en matière de soumission de rapports mensuels. Tous les rapports mensuels doivent être soumis au plus tard le dixième jour de chaque mois, pour le mois précédent, à l'exception du rapport de fin d'exercice, lequel est généralement réclamé quelques jours plus tôt.

- ▶ Formulaire de réclamation  - le rapport financier ou la réclamation des allocations au titre des dépenses
- ▶ Rapport d'activité - une rédaction décrivant les activités du programme financé
- ▶ Rapport statistique - un résumé statistique des activités de votre programme
- ▶ Rapport de prévision du flux de trésorerie et des écarts de CIC  (le cas échéant)
- ▶ Rapport sur les ressources non utilisées de CIC  (le cas échéant)

 Formulaire fourni par CIC

PRÉPARATION DU FLUX NET DE TRÉSORERIE POUR CIC

Une fois l'accord de contribution pour votre organisme accepté, la prochaine étape consiste à attribuer les montants annuels inscrits dans le tableau 2 de votre accord de contribution chaque mois du calendrier annuel du programme. CIC vous fournira un formulaire de flux net de trésorerie servant à documenter vos montants budgétaires mensuels. Le procédé que vous utilisez pour calculer les montants mensuels est tout aussi important que celui que vous utilisez pour calculer les montants mensuels du budget de l'organisme — les mêmes règles s'appliquent :

- ▶ Ne divisez pas simplement les totaux annuels de chaque catégorie par douze;
- ▶ Fondez les montants mensuels sur un plan de travail et le nombre de semaines de prestation de programme par mois;
- ▶ Pour les salaires et les avantages, considérez le nombre de périodes de paie par mois, la durée de recrutement pour les nouveaux employés, la main-d'œuvre saisonnière/sa période de pointe, et les paiements de REER;
- ▶ Anticipez des dépenses uniques et importantes comme des événements, des frais de consultation, des achats de capitaux permanents, et des vérifications;
- ▶ Considérez la mise en place d'une planification de paiements aux partenaires.

SUIVI DES DÉPENSES CIC

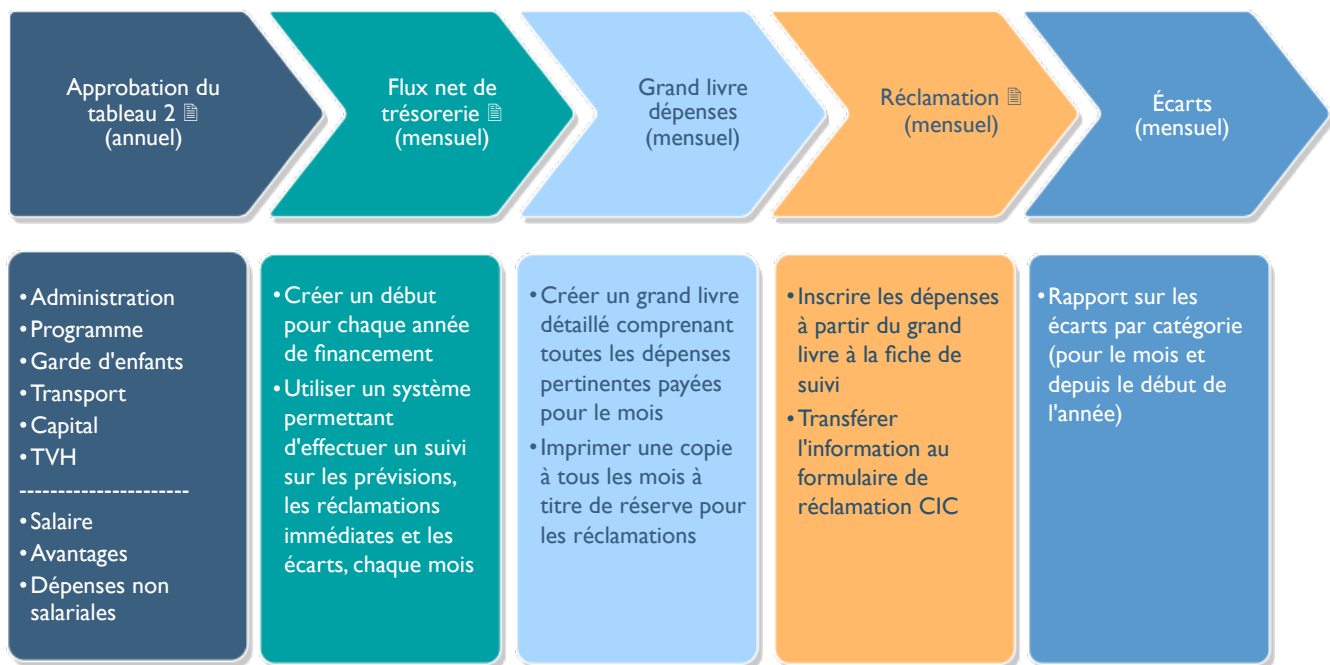
Le suivi des dépenses financées par CIC de votre organisme est une tâche importante, car elle garantit le remboursement sans délai de tous les frais admissibles, et d'avoir en main la documentation nécessaire pour justifier chaque dépense réclamée. La Figure 26 illustre un procédé recommandé de suivi et de documentation de vos dépenses CIC.


Comme mentionné précédemment, une fois l'accord de contribution conclu, vous devrez répartir les montants annuels, inscrits au tableau 2 de l'accord, tous les mois, afin de remplir votre formulaire de flux net de trésorerie. CIC vous fournit ce formulaire de flux net de trésorerie sous forme de tableur Excel.

Vous pouvez créer facilement un système de suivi des dépenses et des écarts copiant l'onglet de flux net de trésorerie deux fois, pour ainsi obtenir trois onglets au total. Nommez le premier onglet *flux net de trésorerie*, le deuxième *valeurs réelles* et le troisième *écarts*. Inscrivez vos allocations mensuelles dans le premier onglet, laissez le deuxième onglet vide afin que vous puissiez y inscrire vos dépenses chaque mois, et créez des formules dans les cellules du troisième onglet. Ces formules doivent soustraire le montant des cellules de l'onglet valeurs réelles aux montants correspondants inscrits dans l'onglet flux net de trésorerie, pour ainsi calculer les écarts mensuels de chaque type de dépense. Le fichier Excel devient ainsi votre feuille de suivi.

Chaque mois, préparez et imprimez, depuis votre système comptable, un rapport indiquant uniquement les dépenses relatives à CIC pour le mois en question. Conservez une copie de ce rapport, car il devient l'un des documents de référence pour votre réclamation auprès de CIC. Inscrivez les dépenses de ce rapport à la feuille de suivi, l'onglet valeurs réelles. Ensuite, transférez les montants de la feuille de suivi sur votre formulaire de réclamation auprès de CIC. Ce procédé facile constitue un système précis servant à effectuer un suivi et préparer des rapports sur les dépenses réclamées, ainsi qu'à surveiller les écarts.

La Figure 26



 Formulaire fourni par CIC

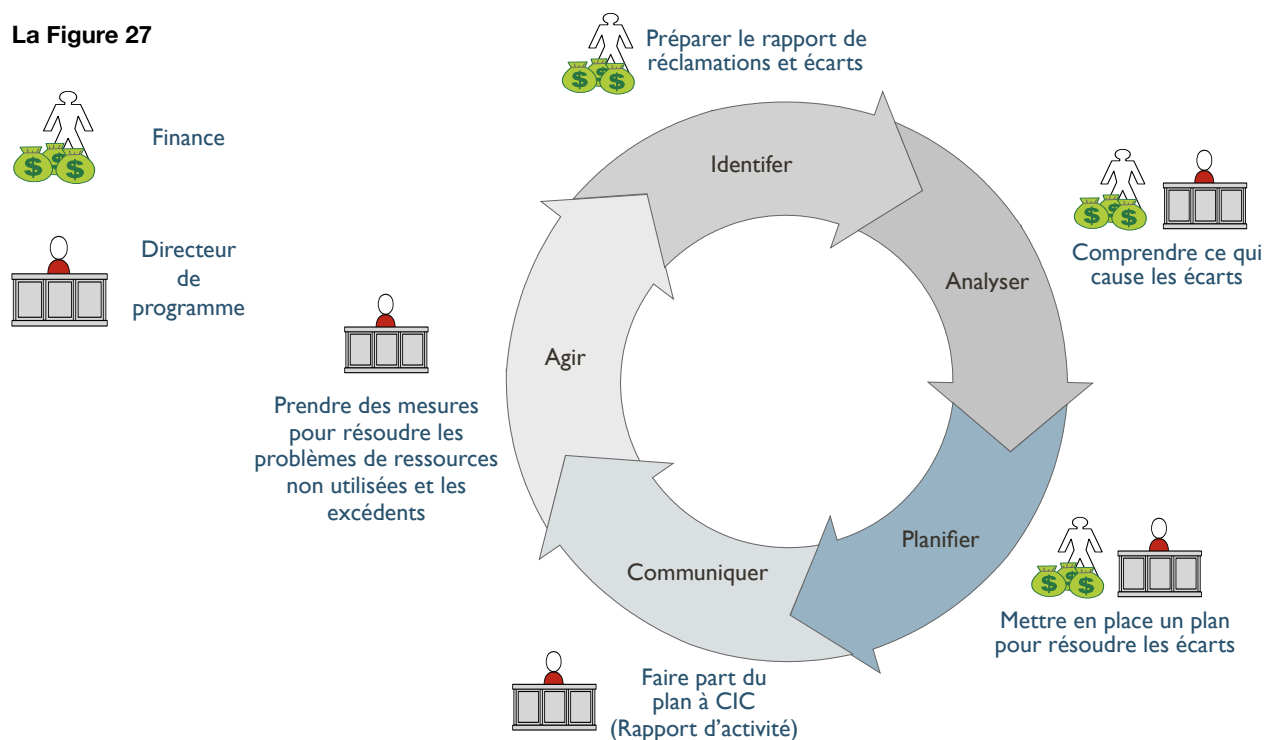
GESTION DES ÉCARTS DE VOTRE FLUX NET DE TRÉSORERIE CIC (BUDGET)

Au début de chaque cycle de financement, CIC attache beaucoup d'importance sur la façon dont il répartira ses ressources limitées. Une fois son processus décisionnel terminé, CIC négocie des contrats (accords de contribution) avec des organismes de prestation de services sélectionnés selon le budget qu'ils ont soumis et leur proposition initiale. Une fois l'accord de contribution signé, CIC réserve un montant équivalent au total du budget du programme de l'organisme, prenant en considération que l'organisme sera en mesure d'utiliser tout le montant réclamé. En raison des ressources limitées disponibles au palier fédéral, provincial et régional, un grand nombre de programmes ne sont pas financés chaque année. D'autres reçoivent du financement, mais les montants sont inférieurs aux montants réclamés initialement. CIC examine minutieusement la façon dont les fonds sont dépensés au cours de l'exercice, surtout si les dépenses varient par rapport au budget approuvé. Par conséquent, il est très important que les organismes financés appliquent des mesures pour éviter des dépenses insuffisantes ou excédentaires, et gérer attentivement les éventuels écarts.

Le personnel des finances et du programme est généralement responsable de la prévention et de la gestion des écarts. Il est très important pour eux de travailler étroitement ensemble pour réaliser cette tâche. La Figure 27 illustre un procédé en cinq étapes servant à gérer les écarts de votre budget CIC.

1. Cerner les écarts entre le flux net de trésorerie de CIC et les valeurs réelles du programme, chaque mois.
2. Analyser chaque écart pour déterminer la ou les causes fondamentales.
3. Établir un plan pour corriger le ou les écarts.
4. Expliquer le plan d'action à votre agent d'établissement de CIC par téléphone ou dans le rapport mensuel d'activités.
5. Appliquer le plan pour corriger le ou les écarts.

La Figure 27



N'oubliez pas :

- ▶ Si des ressources non utilisées ou des dépenses excédentaires sont inévitables, communiquez avec votre superviseur direct et votre agent d'établissement de CIC sans tarder, avant que l'écart devienne important;
- ▶ CIC peut considérer la présence de ressources non utilisées ou de dépenses excédentaires comme un signe d'une mauvaise gestion financière;
- ▶ CIC ne versera pas automatiquement des fonds supplémentaires à un organisme simplement parce qu'il affiche des dépenses excédentaires;
- ▶ L'établissement efficace d'un budget et un suivi régulier du budget sont les meilleures façons d'éviter des ressources non utilisées ou des dépenses excédentaires.

SUIVI FINANCIER DE CIC

Votre agent d'établissement de CIC effectuera un suivi financier sur chacun des programmes financés par CIC de votre organisme. L'objectif de ce suivi financier est de s'assurer que toutes les dépenses que vous réclamez sont entièrement fondées sur des preuves documentées et conformes aux modalités de l'accord de contribution. Le suivi couvre habituellement une période de deux à quatre mois de chaque programme financé.

Pour préparer le suivi, il faut réunir et imprimer les documents suivants ou en permettre l'accès :

- ▶ accord de contribution approuvé comportant les tableaux et les modifications, le cas échéant;
- ▶ grand livre général pour le programme qui fait l'objet d'un suivi et la période de temps qui s'applique;
- ▶ documents justificatifs pour l'ensemble des montants réclamés;
- ▶ relevés bancaires, chèques oblitérés, registres des dépenses et rapports financiers qui s'appliquent;
- ▶ contrat de location pour les locaux et le matériel de bureau;
- ▶ politique en matière de gestion du personnel;
- ▶ pour les salaires et les traitements financés, documents de paie, feuilles de temps/registres des présences, preuve de la CSPAAAT, de l'ISE, versements de l'ARC et preuve des paiements sur les coûts des avantages;
- ▶ détails concernant la logique d'allocation des coûts du Centre administratif;
- ▶ liste actualisée et distincte des capitaux permanents financés, reprenant notamment la date d'achat, la marque, le modèle et le numéro de série;
- ▶ en cas d'aide au transport offerte aux clients, fournir le journal de transport qui indique qui a reçu le jeton/billet, fait état des factures et de la preuve de paiement pour l'achat des billets;
- ▶ pour les réclamations de déplacement du personnel, fournir les journaux de déplacement qui précisent clairement l'origine et la destination, le kilométrage, la date, l'heure et la finalité du déplacement;
- ▶ si les coûts d'un poste financé sont partagés avec d'autres investisseurs, fournir un justificatif détaillé pour le montant réclamé;
- ▶ démontrer comment la réclamation pour la TVH est calculée, en tenant compte des rabais TVH admissibles;
- ▶ fournir des copies des correspondances et des notes de dossier en lien avec les discussions avec CIC et les autorisations fournies par CIC au sujet d'ententes spéciales ou de modifications.



L'élaboration de ce manuel a été gracieusement financée par Citoyenneté et Immigration Canada, région de l'Ontario.

Les organismes financés par CIC peuvent télécharger ce manuel à l'adresse www.cic.gvconsult.ca.